الإدارة الاستراتيجية

محاضرات وقراءات

تأليف

أ.د اسماعيل بسيوني

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الأزهر



الإدارة الاستراتيجية

محاضرات وقراءات



أ.د.إسماعيل بسيوني

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة ـ جامعة الأزهر



رقم الإيداع : 2019/16883م

الترقيم الدولى: 9 - 00 - 6723 - 977 - 978

دار حميثرا للنشر

الطبعة الأولى 2020

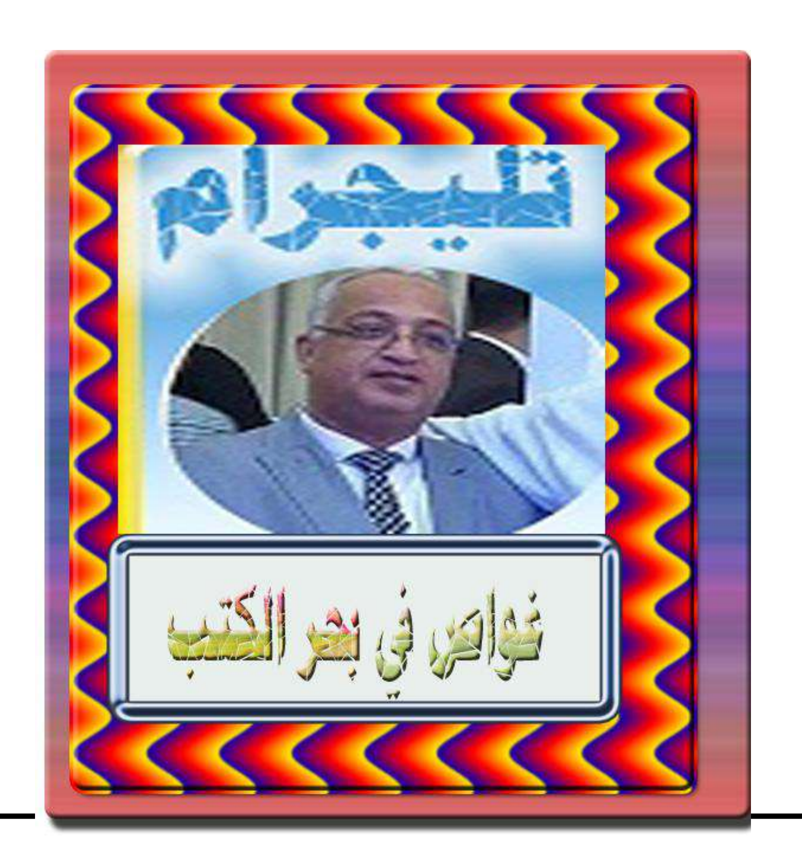
التوزيع داخل جمهورية مصر العربية والسودان وشمال افريقيا ودول الخليج

جمهورية مصر العربية - القاهرة 26 ش شامبليون

ت : 01113664737 - 01007420665

البريد الالكترونى : Email : homysra@gmail.com




تليجرام
غواص في بحر الكتب



ما هى الإدارة الاستراتيجية؟

كثيراً ما يعبر في كتب الإدارة عن الإدارة الإستراتيجية بالسياسات الإدارية Business Policy. وقد شاع التعبيران واستخدما لإعطاء نفس الدلالة. وقبل توضيح مجال الدراسة والتعبير الذي نفضل استخدامه، فسنورد فيما يلي بعض التعاريف التي وردت للإدارة الاستراتيجية أو السياسات الإدارية، ثم نستخلص من تلك التعاريف مجال الدراسة وخواص ذلك المجال الذي نعتقد أنه سيظل يحمل الجديد مع مرور الوقت، طالما أن عجلة النمو والتغير الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والتكنولوجي تدور بهذه السرعة، وتحدث تأثيراتها على إدارة المؤسسات المختلفة بهذه السرعة في عصر المعلومات الحالي.

عبر بايرز Byars في كتابه مفاهيم الإدارة الاستراتيجية عن الإدارة الاستراتيجية بأنها تلك القرارات الإدارية التي تهتم بوصف رسالة المنظمة وأهدافها، ويؤكد على الاستفادة المثلى بمواردها وعلى تأثيرها في البيئة التي تعيش فيها أما هنجر وويلن Hunger & Whelen فقد عرفا الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة القرارات والأعمال الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأجل الطويل. وهي تشمل المسح البيئي وتكوين الاستراتيجية وتنفيذها وتقويمها والرقاب عليها. وتؤكد الإدارة الاستراتيجية على الفرص المتاحة للمنظمة والتهديدات التي تواجهها في ضوء نواحي القوة والضعف المرتبطين بأدائها لوظائفها. ووفقاً لهنجر وويلن فإن تعبير شرح الإدارة الاستراتيجية يختلف عن تعبير السياسات الإدارية في أن السياسات الإدارية ذات تركيز داخلي، بمعنى أنها تهتم بتكامل الأنشطة الوظيفية التي تؤديها المنظمة مع بعضها بطريقة جيدة. أما الإدارة الاستراتيجية فإنها تهتم بدمج الأنشطة الوظيفية التي تم تحقيق التكامل بينها مع الظروف البيئية الخارجية ذات التأثير القوى على نجاح المنظمة في الأجل الطويل. ولذلك يفضل الكثيرون استخدام تعبير الإدارة الاستراتيجية عن تعبير السياسات الإدارية.

أما رايت وكرول وبارنيل Wright، Kroll & Parnell فقد ذكروا أن الاستراتيجية تعبر عن خطة الإدارة العليا للوصول إلى نتائج متسقة مع رسالة المنظمة وأهدافها. ومن الممكن النظر إلى الاستراتيجية من ثلاث نقاط متمايزة.

تضم الأولى الأنشطة المتعلقة بوضع الاستراتيجية، وتضم الثانية الأنشطة المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية، وأما الثالثة فإنها تضم الأنشطة المتعلقة برقابة الاستراتيجية وتعديلها، والإدارة الاستراتيجية تعبير شامل يضم المراحل السابقة بالإضافة إلى الأنشطة المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة وأهدافها في ضوء الظروف البيئية الداخلية والخارجية. وعلى ذلك فمن الممكن النظر إلى الإدارة الاستراتيجية على أنها تضم مجموعة من الخطوات المتتالية التي يجب أن تقوم بها الإدارة العليا. وتضم هذه الخطوات:

1 – تحليل الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية.

2 – تحليل نواحي القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمنظمة.

3 – وضع رسالة المنظمة وتنمية أهدافها.

4 – تكوين الاستراتيجية على مستوى المنظمة ووحدات الأعمال الاستراتيجية التابعة لها، وعلى مستوى الوظائف المختلفة التي تؤدي في كل وحدة استراتيجية.

5 – تنفيذ الاستراتيجيات السابقة، ثم ...

6 – القيام بأعباء الرقابة الاستراتيجية للتأكد من تحقيق أهداف المنظمة.. ولا ينبغى النظر إلى الخطوات السابقة على أنها خطوات منفصلة لأن بينها في الواقع درجة عالية من الترابط.

أما دافيد david فقد عرف الإدارة الاستراتيجية بأنها ذلك العلم والفن الخاص بصياغة وتنفيذ ومراجعة القرارات المتعلقة بالعلاقات بين الوظائف التي تؤدي في المنظمة بطريقة تمكن المنظمة من تحقيق وظائف التسويق والتمويل والإنتاج والموارد البشرية والبحوث والتطوير ونظم المعلومات... إلخ حتى يتحقق النجاح المستهدف. وهو يرى أن الاستراتيجية عبارة عن أداة تساعد على تحقيق الأهداف

طويلة الأجل. وربما استخدمت المنظمة التوسع الجغرافي أو التنويع أو شراء الشركات المنافسة أو بعض فروعها أو تنمية المنتجات الجديدة أو التخلص من بعض وحداتها الاستراتيجية أو بناء الفروع المشتركة... الخ.

هذه أمثة من التعاريف التي شاع ذكرها في كتب الإدارة الاستراتيجية، وهي كم هو واضح تركز علي القرارات أو الخطط طويلة المدى التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة عن طريق خلق التوافق بين الظروف البيئية المتغيرة وبين إمكانيات الشركة. ويركز هؤلاء الكتاب في كتاباتهم على التخطيط الاستراتيجي الذي تبنى فيه الخطط لمواجهة التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية التي تشكل اتجاهات مستقبلية ذات تأثير مباشر أو غير مباشر على المنظمة. كما أن هذه التعاريف لا تهمل الخطوات المطلوبة لتنفيذ ومراجعة الخطة بل تعتبرها جزءًا من الإدارة الاستراتيجية. وسنأتي إلى تفصيل تلك الخطوات فيما بعد.

النـــقد:

هناك كتاب آخرون يرون أن التعاريف السابقة تقوم على أسس ومفاهيم خاطئة للإدارة الاستراتيجية، فمثلاً ذكر هنرى منتزبرج – أحد كتاب الإدارة المشهورين – أن المدخل السابق يفترض أن استراتيجية الشركة تنتج دائما عن تخطيط منطقي. ووفقاً لمنتزبرج فإن استراتيجيات الشركات قد تنتج عن ظروف لم يسبق توقعها و لم يتوقعوا المخطط. ويعنى ذلك أنه حتى فى غيبة القصد والنية فقد تنبع الاستراتيجية أثناء أداء الشركة لأنشطتها. ويعنى منتزبرج أنه بالرغم من أن الخطط الاستراتيجية تنشأ بهدف مواجهة التغيرات المتوقعة، فإنها أعم وأشمل من ذلك إنها تضم ما الذي تفعله الشركة حتى وإن لم يسبق التخطيط له أو وضعه ضمن خطة الشركة بالإضافة إلى ما هو موجود بالخطة الاستراتيجية. ولذل عرف منتزبرج الاستراتيجية بأنه نمط من التفكير أو الأفعال يظهر في خضم القرارات أو الأفعال الإدارية (Apattern in a Stream of Decision or Actions) وينتج هذا النمط عن الاستراتيجيات المقصودة (المخططة) وغير المقصودة (غير المخططة) ويرى منتزبرج أن الاستراتيجية التي تظهر بالشركة تكون ناجحة. وربما تكون أكثر تلاؤما مع ظروفها من الاستراتيجية المخطط لها.

وقد ضرب هل وجونز Hill & Jones مثالاً يوضح ما يقصده منتزبرج بما واجهته هوندا عندما حاولت دخول سوق الدراجات النارية في الولايات المتحدة في الخمسينيات من هذا القرن. فقد خطط كبار مديري شركة لدخول السوق الأمريكي بدراجات ذات حجم كبير (250 – 350 CC) تمشيًا مع فهمهم للسوق والعملاء الأمريكيين. في الوقت الذي كانت الشركة تسوق فيه بنجاح دراجات ذات حجم صغير (50 CC) في اليابان. وقد كادت خطة الشركة لدخول السوق الأمريكي تصاب بفشل ذريع بسبب الضوضاء التي تحدثها تلك الدراجات وبسبب مشاكل في الموتور. وذات يوم وصلتها مكالمة من أحد فروع شركة سيرز توضح رغبة ذلك الفرع في تسويق الدراجات اليابانية الصغيرة في الفرع. وبعد تردد المديرين في الاستجابة لرغبة الفرع قرروا خوض التجربة وتسويق الدراجات الصغيرة بدلا من الكبيرة، واستخدام المتاجر العامة بدلا من المتاجر المتخصصة. وبذلك اختلفت استراتيجية الشركة الفعلية عن استراتيجيتها المخططة وفي السيتينات بلغت حصة الشركة (50%) من سوق الدراجات الأمريكية. ويوضح ذلك المثال أن الاستراتيجية التي خطط لها قد فشلت في الوقت الذي نجحت فيه استراتيجية ظهرت فجأة بدون تخطيط. ويحتاج نجاح الاستراتيجية التي لم يخطط لها إلى وجود إدارة قادرة على رؤية مزايا وعيوب الاستراتيجية التي بزغت دون تخطيط وموازنة مزاياها مع عيوبها وقتل الاستراتيجية الضارة واحتضان الاستراتيجية الناجحة في المنظمات تتكون من جزأين أحدهما مخطط له والآخر غير مخطط له.

وقد ذكر جونسون وسكولز Johnson & Scholes أن الإدارة الاستراتيجية تتميز بالتركيز على الآثار طويلة الأجل والتركيز على إيجاد التناسق بين إمكانيات المنظمة حالياً ومستقبلا وبين التغيرات البيئية المتوقع أن تسود مستقبلا. والعمل على توسيع الاستفادة من موارد المنظمة وتنميتها أو استخدامها في الاستفادة من الفرص المتاحة لها كما أن الإدارة الاستراتيجية قد تتطلب إدخال تغيير رئيسي على أنشطة المنظمة ومواردها وقد تتأثر الاستراتيجية بموارد المنظمة والبيئة التي تعيش فيها وبقيم، وتطلعات كبار المديرين أو رجال الإدارة العليا. وتتميز الإدارة الاستراتيجية عن الإدارة التنفيذية بأنها أكثر تعقيدا وغموضا وأنها تشمل المنظمة كلها كما أنها تركز على المدى الطويل وعلى الأنشطة الأساسية.

ومن العرض السابق يتضح لنا أن الإدارة الاستراتيجية تضم قرارات الإدارة طويلة الأجل المنشأة لمواجهة التغيرات المختلفة التي تواجهها المنظمات في العالم الذي تعيش فيه. كما أنها تتأثر بفلسفة طبقة المديرين التي تقود الشركة وبالمنافسة الموجودة بين الشركات العاملة في نفس الصناعة وبنوع الثقافة التي تستود في المنظمة، كما أنها أكثر تعقيدا وغموضا من الإدارة التنفيذية نظرا لتركيزها على المنظمة ككل وعلى المستقبل وعلى إيجاد التكامل بين الأنشطة والوظائف المختلفة التي تؤدي بالشركة. كما أن هذه القرارات تهدف إلى تحقيق الوضع الأمثل الذي ترى الإدارة العمل للوصول إليه.

شرح بعض المفاهيم المستخدمة في الإدارة الاستراتيجية:

سيتم شرح عدد من المفاهيم المستخدمة في الإدارة الاستراتيجية التي لن نحتاج للحديث في أجزاء الكتاب المقبلة ولكن ربما يرد ذكره كثيرا وذلك رغبة في تحقيق الفهم والوضوح خاصة وأن بعض تلك المفاهيم أو الكثير منها محل خلاف بين كتاب الإدارة الاستراتيجية الرؤية الاستراتيجية Strategic Vission.

تتحدث الرؤية الاستراتيجية عن الوضع أو الحالة التي يرى صاحب المنظمة أو قائدها أن تحتلها المنظمة في المستقبل بناء على تقديره لآثار التغيرات التي ستحدث مستقبلا. على عمل المنظمة أو بيئتها. وقد يعبر عن الرؤية الاستراتيجية بالقصد الاستراتيجي Strategic Intent وبتعبير آخر فإنها تعبر عن المستقبل المرغوب فيه للمنظمة. ولا يوجد شرح واحد لكيفية نمو الرؤية الاستراتيجية وتطورها. ذلك أن بعض المنظمات الناجحة نشأت وترعرت وفقاً لرؤيا استراتيجية لصاحبها لم يرها غيره من المستثمرين أو لم يقدر أهميتها المستقبلية غيره وأوضح مثال على ذلك ما حدث بالنسبة لشركة أبل للكمبيوتر التي نجحت بفضل رؤية استراتيجية لمنشئتها حول أهمية الحاسب الشخصى مستقبلاً واعتقاده زن للحاسب الشخصي دوراً يشبه الدور الموجود للتليفون في حياة الإنسان. كما أن بعض الرؤى الاستراتيجية تتحقق أثناء فترات التغيير وإسناد قيادة المنظمة لقائد كفء يرى ما لا يراه غيره مستقبلاً سواء في مجال عمل المنظمة أو أهدافها أو استراتيجياتها أو أساليب إدارتها بل وأساليب الأداء فيها وغير ذلك من المجالات التي يمكن أن تحقق للمنظمة مزايا

استراتيجية طويلة المدى. ومن الملاحظ أن تلك الرؤى الاستراتيجية تتحول إلى جزء من الثقافة الشائعة المؤثرة في أداء المنظمة بفضل وضوح هذه الرؤية لدى هؤلاء القادة وبفضل قدرتهم على الإقناع باستخدام اللغة والأمثلة العملية وبفضل إصرارهم والتزامهم بمتطلبات هذه الرؤية لتحقيق النجاح للمنظمة.

القيادة الاستراتيجية:

بعض مميزات القادة الاستراتيجيين الناجحين وهي بتقديمهم أنماط قيادية تتصف بالرؤية الاستراتيجية الواضحة وبالالتزام بأهداف المنظمة وبالمعرفة الجيدة بما يدور فيها وحولها وبالرغبة في تفويض بعض سلطاتهم ودعم من تم التفويض إليهم خاصة من تبدو عليه منهم سمات وملامح التفوق والنجاح، كما يتمتع هؤلاء القادة بالدقة في الحكم والمهارة السياسية في قيادة منظماتهم، وعلى ذلك فالقيادة الاستراتيجية تهتم بمستقبل المنظمة وبالأمور المعقدة والتحولات الهامة فيها. إنها تلك التي تركز على إحداث التغيير خاصة عندما يحدث هذا التغيير في الأوقات الصعبة مثل الأزمات والكوارث. كما تركز على الأمور الهامة من وجهة نظر القائد ولو بدت تلك الأمور قليلة الأهمية بالنسبة لغيره. وهي كذلك لا تعير اهتماما للأحدث البسيطة ولو بدت كبيرة الأهمية لغير القادة الاستراتيجيين. والخلاصة أن القيادة الاستراتيجية لا تهتم بالأعمال الروتينية أو الأنشطة اليومية بل بإدراك التغيير ومتطلباته ونظرا لأهمية القائد الاستراتيجي كمنفذ ومدعم ومطور للمنظمة وللاستراتيجية فسيتم تخصيص جزء مستقبلا للحديث عن القائد الاستراتيجي والأدوار المنوط به القيام بها ونماذج القيادة الاستراتيجية كما وردت في البحوث الحديثة عند الحديث عن تنفيذ الاستراتيجية.

القرارات الاستراتيجية: Strategic Decisions

تتميز القرارات الاستراتيجية بقدر كبير من المخاطرة وعدم التأكد. ومن الممكن أن تؤدي البيئةسريعة التغير التي يصعب التنبوء بما سيحدث فيها إلى أن تصبح الخطط الجيدة قليلة التأثير. ويعرف معظم صانعي القرارات الاستراتيجية هذه الحقيقة ويتعلمون كيف يتعايشون معها. وهناك مثالان يوضحان المقصود بالقرارات الاستراتيجية عندما اتخذ المسئولون بشركة بوينج أن إنتاج الطائرة بوينج 777

وهى الطائرة التي صممت لتسع 328 راكباً بالإضافة إلى الطيارين والملاحين. تلك الطائرة التي صممت لتقطع خمسة آلاف ميل متواصلة فقد أنفقت الشركة خمسة بلايين دولار قبل أن تبيع طائرة واحدة، وتلك مخاطرة كبيرة دعت المسئول عن الطيران المدني في بوينج أن يعترف بأن هناك مخاطر كبيرة يتحملها من ينتج شيئا مختلفا بالكامل عما هو شائع لدى العملاء. وقد اعترف بأن مشروع هذه الطائرة قد سبب له الأرق الطويل والجلوس الأطول في سريره ليلاً واجهت شركة الطيران الأمريكية المعروفة إير لاينز وهي أكبر الشركات الأمريكية في هذا المجل. عددا من التحديات مثل استمرار ارتفاع تكاليف التشغيل، وعدم الاستقرار الاقتصادي، وعدم استقرار حجم النقل الداخلي، والتهديدات المنبثقة من إجراءات الحماية التي تظلل سوق الطيران الدولي... إلخ وفي مواجهة هذه التهديدات ذكر رئيس مجلس إدارة الشركة أن على رجال الإدارة العليا أن يعترفوا بصحة الحكمة القائلة بأن رجال الإدارة العليا لا يكونون على يقين من نتائج أي قرار، كما أن معظم كبار المديرين يكونون غير متأكدين مما ينبغي عمله. ولو كان ما ينبغي عليهم عمله واضحاً لما كانت هناك صعوبات تذكر أمام كبار المديرين ومن المثالين السابقين يتضح أن القرارات الاستراتيجية تتعامل مع بيئة متغيرة ويصدرها كبار المديرين الذين لا تتوفر لديهم معلومات كافية، كما أن اتخاذها يتطلب قدراً كبيراً من الرؤية الاستراتيجية الواضحة. ونظرا لأنها تؤثر على المنظمة ككل فإنها تعتبر قرارات معقدة كما أنها تتطلب استثمار قدر كبير من الموارد المادية والبشرية. ومن خصائص القرارات الاستراتيجية أن خصائصها تظهر وتمتد خلال الأجل الطويل، ولذلك فإن نجاحها يتطلب الالتزام والارتباط بأهداف المنظمة الاستراتيجية.

دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق النجاح:

أورد بايرز Byars ثلاث دراسات للتعرف على الآثار المالية للإدارة الاستراتيجية وقد ذكر أن خلاصة هذه الدراسات التي أجريت على العديد من الشركات الممثلة للقطاعات المالية والتجارية والصناعية المختلفة أن الشركات التي تتبع نظاما رسميا للإدارة الاستراتيجية تتفوق في الأداء على الشركات التي لا يتوفر لديها هذا النظام الرسمي. ووفقاً لبايرز فإن الشركات التي تتبع بصفة رسمية أساليب الإدارة الاستراتيجية قد تفوقت في الأداء مقاسا بالعائد على رأس المال

وعلى الأسهم والمبيعات والاستثمار على الشركات التي لا تتبع أساليب الإدارة الاستراتيجية بالمقارنة بذلك الأداء قبل تبنى تلك الأساليب.

ولو رجعنا إلى الدوريات الإدارية الهامة مثل هارفارد بيزنس ريفيو Harvard Business Review وبيزينس ويك Business Week وبيزنيس هورايزونز Business Horizons وفورتش Fortune وغيرها لوجدنا أنها تركز على الموضوعات المرتبطة بـالإدارة الاستراتيجية. ويعنى ذلك أن قدرة المنظمات التجارية على مواجهة المنافسة العالمية والمحلية والتطور السريع في البيئة التي تعيش فيها يمكن أن تتحسن عن طريق فهم الإدارة واتباعها لأساليب الإدارة الاستراتيجية.

وباختصار فإن بإمكان الشركات أن تحقق المنافع الآتية من إتباعها لأساليب الإدارة الاستراتيجية :

أولاً: منافع أو مزايا مادية وهي:

1 – تحسين العائد على الاستثمار وعلى الأسهم.. إلخ بنسب قد تصل إلى 80%.

2 – تحسين العائد على المبيعات.

3 – تخفيض التكاليف بنسب كبيرة، وقد أنتجت كرايسلر بعد اتباعها تلك الأساليب نفس الإنتاج بنفس الحجم.

4 – أوضحت الدراسات أن جزءًا كبيرًا من الفشل المالي الذي تتعرض له 100000 منظمة أمريكية سنويًا يرجع إلى عدم اتباعها أساليب الإدارة الاستراتيجية بصورة رسمية.

5 – الاستمرار في تحقيق نسب عالية من الأرباح لفترات طويلة. وتعتبر شركة جنرال إليكتريك من الأمثلة الرائعة في هذا المجال.

ثانيًا: مزايا ومنافع غير مادية:

لهذا النوع من المنافع آثار مادية طويلة الأجل وإن كان يصعب التعبير عنها بصورة مادية إلا باتباع أساليب الدراسة المستمرة لفترات متعاقبة والتي يعبر عنها باللغة الإنجليزية: Longitudinal studies ومن الممكن رد الكثير من المزايا غير المادية إلى مشاركة العاملين والمستويات الإدارية المختلفة في إعداد الخطط الاستراتيجية

وفهمهم لها والتزامهم بأهدافها وأهداف المنظمة وإلى تغير نظرة الإدارة إلى عملها من أنه موجه لخدمة حملة الأسهم وزيادة ثروتهم إلى أنه موجه لخدمة كل المنتفعين بالشركة من عاملين ومجتمع وموردين وعملاء وإدارة و حملة أسهم، وأن زيادة ثروة أصحاب الشركة ينبغى أن تتم من خلال خدمة هؤلاء المنتفعين دون تغلب وجهة النظر طويلة الأجل على تفكير الإدارة على وجهة النظر قصيرة الأجل قد ساعد على اتباع الكثير من الشركات خاصة الشركات الكبرى لأساليب الإدارة الاستراتيجية. وقد ذكر دافيد أن أكثر من 75% من الشركات الأمريكية يتبع أساليب الإدارة الاستراتيجية بالمعارضة بنسبة قدرها 25% سنة 1979. **ومن الممكن اختصار المزايا غير المالية السابق الإشارة إليها فيما يلي:**

1 – السماح للشركات بتوصيف الفرص الموجودة في البيئة الخارجية وتحديد أهميتها والاستفادة منها.

2 – المساعدة على تقديم وجهة نظر أو رأى موضوعي عند مناقشة المشاكل الادارية.

3 – تقديم إطار منطقي لتحسين أنشطة التنسيق والرقابة بالشركات.

4 – تقليل آثار التغير السريع الذي تواجهه الشركات في بيئتها الخارجية.

5 – المساعدة على إيجاد ارتباط قوى بين القرارات الإدارية الأساسية وبين أهداف المنظمة، وتصبح تلك القرارات أداة دعم لهذه الأهداف.

6 – مساعدة الإدارة على أن توزع مواردها المختلفة – مادية وغير مادية – على مختلف الفرص المتاحة للشركة بطريقة جيدة.

7 – تقليل الموارد المطلوبة لتصحيح القرارات الإدارية الخاطئة.

8 – المساعدة على تكوين إطار جيد للاتصالات الداخلية بالمنظمة.

9 – المساعدة على تكامل مجهودات العاملين مع بعضها.

10 – تقديم أساس لتوضيح مسئولية كل مدير أو عامل بالشركة.

11 – تنشيط التفكير الابتكاري في مستقبل الشركة.

12 – تقديم مدخل يقوم على التفاؤل والتكامل والتعاون بين العاملين عند التعامل مع المشاكل التي تواجهها الشركة.

13 – المساعدة على خلق اتجاه متقبل للتغيير.

14 – المساعدة على وجود درجة مقبولة من الانضباط والرسمية لدى إدارة الشركة.

عرض مختصر لمحتويات الكتاب

الفصل الأول

رسالة المنظمة، وفلسفة الإدارة، والثقافة التنظيمية

عند التجهيز لوضع الاستراتيجية فإنه ينبغى أن تتوفر لدى واضع الخطة الاستراتيجية بيانات عن رسالة المنظمة ومدى استمرار توافقها مع الظروف التي تعيش فيها المنظمة الآن ومستقبلاً، وكذلك عن قيم وعقائد الإدارة التي تقود المنظمة، ومدى اتساقها مع الاستراتيجية التي تنوي الإدارة تطبيقها مستقبلاً، وكذلك عن الثقافة التنظيمية التي تشيع في المنظمة – أي بين العاملين فيها – ومدى دعمها لاتجاهات المنظمة مستقبلاً.

وسنوضح فيما يلي المقصود بكل من العناصر الثلاثة والعلاقة بينها وبين الإدارة الاستراتيجية، ومدى تأثر الخطط الاستراتيجية التي تضعها الإدارة للوصول إلى الوضع الاستراتيجي المرغوب بكل من هذه العناصر.

رسالة المنظمة Organization Mission

تتحدث رسالة المنظمة عن سبب وجودها، أي النشاط الذي أنشئت لأدائه سواء كان منتجًا أو خدمة، وتتحدث رسالة الشركة عن ذلك خلال فترة تتراوح بين خمس سنوات وأكثر حسب ظروف السوق والصناعة اللتان تعمل فيهما، وتعطي رسالة الشركة المكتوبة بوضوح إحساسًا باتجاهها، كما أنها تتخذ قائدا لجميع القرارات الإدارية على كل المستويات، وبدونها يصبح من الصعب تحديد أهداف المنظمة الاستراتيجية واستراتيجياتها التي تستخدم لتحقيق تلك الأهداف، ومع أن رسالة المنظمة تحدد بواسطة إدارة الشركة أو بواسطتها مع اشتراك كل العاملين فيها فإنه يتم تحديد ذلك على ضوء دراسة لشركة لعملائها.

وعند تحديد الشركة لرسالتها فإنه ينبغي عليها أن تجيب عن الأسئلة الآتية: من عملاؤها؟ وما الذي يشترونه؟ وما القيم التي يهتمون بها؟ وأين يوجدون؟ وكيف يقومون بالشراء؟ وكيف يمكن الوصول إليهم؟ ونظرًا لأهمية رسالة المنظمة

للمستقبل فإن الأسئلة الآتية ينبغي أن يتم العثور على إجابة لها: ما هي اتجاهات السوق واحتمالاته؟ وما التغييرات المحتمل حدوثها لهيكل ذلك السوق المالي نتيجة للنمو الاقتصادي أو المنافسة أو التطور التقني أو تغير أذواق العملاء؟ وما الابتكارات التي ستؤدي إلى تغير عادات العملاء الشرائية؟ وما احتياجات العملاء الحالية التي لم يتم إشباعها بطريقة جيدة بواسطة المنتجات أو الخدمات الحالية؟ وأخيرًا هل تعمل المنظمة في المجال المناسب لها؟

ونظرًا للتغيرات المستمرة التي تطرأ على البيئة التي تعمل فيها الشركات خاصة في العصر الحاضر، ونظرًا للسرعة التي تحدث بها هذه التغيرات فإن من الواجب إعادة النظر بصفة دورية في رسالة الشركة والتعرف على مدى مناسبتها للظروف البيئية، وحاجتها إلى التغيير والتعديل والإضافة والحذف.

وهناك بعض المؤشرات التي توضح حاجة المنظمة إلى إعادة النظر في رسالتها مثل التناقص الواضح في أرباحها أو نصيبها من السوق خاصة إذا استمر ذلك التناقص لعدد من الفترات الزمنية.

ومن تلك المؤشرات المذكورة تغير موقف المنظمة التنافسي وظهور تقنية حديثة تؤثر على سوق المنظمة أو على طرق إشباع رغبات العملاء.

ومن تلك المؤشرات تغير الإدارة العليا، وتناقص الموارد التي تستخدمها المنظمة أو تزايد تكلفة الحصول على تلك الموارد، وكذلك التغيرات الديمغرافية الواضحة.

كذلك فإن التغيرات القانونية أو نمط طلب العملاء على منتجات الشركة أو خدماتها من المؤشرات التي توجه النظر إلى أهمية مرجعة رسالة المنظمة.

وعادة ما يتم تغير رسالة المنظمة ببطء، ولكن قد يتم تغيير تلك الرسالة بسرعة في بعض الظروف والأحوال، وعادة ما يتم التغيير عند الحاجة إلى تغيير رسالة المنظمة بطريقة غير واضحة كقول رئيس مجلس الإدارة، إن الأمور لا تسير في صالح الشركة أو لا تجرى بالطريقة التي تحبذه، ومن الملاحظ أن رسالة الشركة تكون أكثر عمومية على مستوى الشركة ككل حتى لا تكون هناك مشكلة بالنسبة لأى من وحداتها الاستراتيجية، وبالتالي فإنها تكون أكثر دقة وتحديدًا على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تضمها الشركة، فعلى سبيل المثال فإن رسالة

شركةجنرال موترز بما تضمه من وحدات أعمال استراتيجية مختلفة هي: تقديم المنتجات والخدمات بمستوى جودة يعتبر العملاء معها تلك المنتجات والخدمات ذات قيمة متميزة، كذلك فإن العاملين والموردين وكل المنتفعين بالشركة سيشاركون في تحقيق السابق.

وأخيرًا فسيحصل حملة الأسهم على عائد متميز بصفة دائمة، لاحظ أن تلك الرسالة يمكن أن تكون صحيحة بالنسبة لوحدات الأعمال التي تنتج أنواع السيارات المختلفة، وكذلك بالنسبة لوحدة المنتجات الإلكترونية أو غيرها من الوحدات.

وعلى ذلك فإن رسالة وحدة الأعمال المنتج لسيارات شيفروليه قد تكون إنتاج سيارات اقتصادية تتوفر فيها وسائل الحماية الكافية للعملاء بالإضافة إلى إنتاج سيارات السباق والسيارات الصغيرة.

أما رسالة وحدة المنتجات الإلكترونية فقد تكون إنتاج النظم والأجزاء الإلكترونية الخاصة بنظم الدفاع والتي تستخدمها المنشآت المدنية.

وينبغى أن يكون واضحًا أن هناك فرقا بين رسالة الشركة ورؤيتها الاستراتيجية للمستقبل، فرسالة الشركة تتحدث أو تجيب عن السؤال ما نشاطها التجاري؟

وأما الرؤية الاستراتيجية فإنها تتحدث عما تريد الشركة في المستقبل، فعلى سبيل المثال فإن رسالة الشركة أموكو Amoco هو أن تكون شركة بترول وكيماويات تعمل على مستوى العالم، وعملها هو اكتشاف وتنمية حقوق البترول وتقديم منتجات جيدة لعملائها، كما أن الشركة تقوم بنشاطها بطريقة مسئولة لتحقيق عائد مالي مرتفع يتناسب مع نموها طويل الأجل بحيث تخدم حملة الأسهم والمجتمع.

أما الرؤية الاستراتيجية فإنها أن تكون شركة عالمية تحظى باحترام العالم وأن تكون الأفضل لدى العاملين والعملاء والمنافسين والمستثمرين والجمهور، وسوف تكون الشركة معيارًا تقيس الشركات الأخرى، أداءها عليه، وستكون معالم الشركة هي الابتكار والمبادأة وفرق العمل والقدرة على التوقع والاستجابة وخلق الفرصة.

وباختصار فإن رسالة الشركة تتحدث عما تقوم الشركة بعمله الآن وفي

المستقبل القريب، وذلك فإن رسالة الشركة تكون هامة لأنها تحاول أن تعطى إجابات عن الأسئلة الآتية:

1 – من عملاؤنا؟

2 – ما منتجات الشركة أو عملاؤها؟

3 – ما أسواقها؟

4 – ما التكنولوجيا التي ستستخدمها؟

5 – هل تهتم الشركة بالبقاء أم بالنمو؟

6 – ما فلسفة الشركة؟

7 – ما فكرة الشركة عن نفسها؟

8 – ما مدى اهتمام الشركة بنظرة المجتمع إليها؟

9 – ما مدى اهتمامها بالعاملين؟

ومن أمثلة رسائل الشركات المكتوبة بطريقة جيدة رسالة شركة كرايسلر لصناعة السيارات والتي تنص على ما يلي: رسالة شركة كرايسلر هي إنتاج السيارات التي يريد العملاء شراءها، تلك السيارات التي يشعرون بالمتعة أثناء قياداتها ويقررون شراءها مرة أخرى.

لاحظ أنها حققت معظم ما ذكر سابقًا بالإضافة إلى قصرها وسهولة تذكرها مما يخلق اتصالاً بين الشركة وبين جماهيرها المختلفة.

كما أنه ينبغي مراجعة رسالة الشركة بدقة خوفًا من تضمنها لأي معان سيئة غير واضحة، أو مقصودة، ثم كذلك ينبغي على الإدارة أن تطلب من فرد القيام بتلك المراجعة، وبذلك يتم تحقيق الاتصال المرجو بين جماهير الشركة بخصوص رسالتها، فقد وجدت شركة خطوط السكك الحديدية الإنجليزية بعد فترة طويلة أن رسالتها تحتوى على ما يسيء لها.

فلسفة الإدارة Management Philosophy :

على من يجهز لوضع استراتيجية إحدى الشركات أ ن يتعرف على فلسفة

الإدارة العليا التي ستقود الشركة خلال فترة تنفيذ الخطة، ويقصد بفلسفة الإدارة أو الشركة مجموعة القيم والمعتقدات والتطلعات الأساسية التي يلتزم بها رجال الإدارة العليا عند اتخاذهم لقراراتهم الاستراتيجية في المجالات المختلفة.

كذلك فإن العلاقة بين الشركة وكافة المنتفعين بها من عمال وإدارة وعملاء ومجتمع على ضوء تلك الفلسفة أيضًا فإن الجمل الموضحة لفلسفة الشركة غالبًا ما توضح مدى إدراكها لمسئولياتها الأخلاقية والاجتماعية.

وفي ضوء فلسفة الشركة تحدد أهدافها الاستراتيجية واستراتيجياتها وسياساتها في مجالات أنشطتها المختلفة وعلى المستويات الإدارية المختلفة أخذًا في الاعتبار سياسات المنافسين والقرارات التي تتخذها المنظمات الحكومية التي لها تأثير على نشاط الشركة، تلك السياسات التي ينبغي أن تقود الشركة نحو تحقيق أهدافها، والتي ينبغي مراجعتها كلما تغيرت أهداف الشركة أو ظروف البيئة التي تعيش فيها حتى يتم التأكد من استمرار مناسبتها للعمل أو حاجتها للتغيير.

ويؤسس فلسفة الشركات قادتها الأفذاذ الذين يؤكدون أهمية تلك العقائد والقيم والتطلعات عند أدائهم لأعمالهم وشرحهم لقراراتهم وعند حديثهم لتابعيهم المناسبات المختلفة.

كما أنهم يظهرون التمسك بها والانصياع لها مهما كانت الظروف، وبذلك تصبح مع مرور الزمن مقبولة ممن يأتي بعدهم خاصة وأنها تؤكد على فضائل مقبولة ومرغوبة من كافة فئات المجتمع، ولذلك فإن الشركات تغير أنشطتها وطرق أدائها لتلك الأنشطة ولكنها تحافظ على تلك القواعد التي تضبط أنماط أدائها أو فلسفة الشركة.

ومن الأمثلة الجيدة على فلسفة الإدارة التي سادت إحدى الشركات العملاقة، فلسفة شركة IBM. تلك الفلسفة التي غرسها توماس واتسون في الشركة مبكرًا، والتي قامت على ثلاثة عناصر هي: احترام العاملين، والرغبة في تقديم أفضل الخدمات التي يمكن أن تقدمها أي شركة في العالم لعملائها، وكذلك أداء أنشطة الشركة المختلفة في ظل الاعتقاد بأنه من الممكن القيام بهذه الأنشطة بطريقة أفضل دائمًا.

والمتتبع لسياسات وأنشطة شركة IBM يجد أنها التزمت بهذه الفلسفة على مدار عمر الشركة وسياساتها في مجال الخدمات التي تركز الشركة عليه الآن أكثر مما مضى، وعن استراتيجياتها وسياساتها وأهدافها في مجال التقنية المتطورة والموارد البشرية يرى مدى تأثر هذه الأنشطة بتلك الفلسفة.

وقد ذكر أحد رؤساء الشركة الذي قاد الشركة في مرحلة لاحقة أن الشركة التزمت بهذه العقائد التزامًا كاملاً، وأنها غيرت كل شيء آخر في الشركة خلال خمسة وعشرين عاما، كما أنها مستعدة لغير أي شيء لمواجهة الظروف المتغيرة إلا هذه العقائد.

وقد وضح توماس واتسون أهمية هذه العقائد للمنظمات التجارية في الستينيات من هذا القرن عندما قال: «لدي اعتقاد جازم أنه إذا أرادت أي منظمة أن تعيش وأن تحقق النجاح، فإن عليها أن تؤسس سياساتها وأنشطتها على مجموعة من العقائد الراسخة، كما أننى أعتقد أن أهم العوامل المؤثرة على نجاح المنظمة هو التمسك بهذه العقائد بإخلاص، وإذا أرادت أي منظمة أن تتغلب بنجاح على التحديات التي تقابلها في هذا العالم المتغير فإن عليها أن تكون مستعدة لتغيير أي شيء خلا هذه العقائد»[1].

ومن الأمثلة الجيدة على تأثير فلسفة الشركات في أداء إدارتها ما حدث في شركة جونسون آند جونسون للمنتجات الطبية التي تقوم فلسفتها على ولائها للأطباء والصيادلة والعملاء والمجتمع، فقد واجهت هذه الشركة موقفًا عصيبًا في .... عندما دس أحد أعدائها سم السيناميد في بعض عبوات دوائها الشهير تايلونول الذي يستخدم لعلاج الصداع وكمسكن للآلام الأخرى والذي كان نصيبه ما يزيد على 30% من سوق هذه الأدوية في أمريكا، وقد أدى ما قم به هذا المجرم إلى قتل سبعة من عملاء الشركة في مدينة شيكاغو، وقد واجهت الشركة هذا الموقف بسحب جميع عبوات هذا الدواء من السوق الأمريكي مما كلفها ما يزيد على مائة مليون دولار، كما كثفت اتصالاتها بالأطباء والصيادلة والحكومة

(1) Thomas Tsatson Tn, Abusiness and Its Beliefs, Megraw-Hill, New york, 1963, p5.

وجمهور العملاء مما أظهرها بسرعة في شكل الشركة المسئولة التي تعمل الشيء السليم، كما قامت بوضع حزام آمن يوضح للمشترى إن كانت هذه العبوة قد تعرضت للفتح أم أنها بالصورة التي أنتجتها بها الشركة، كل ذلك تم بسرعة مما ساعد الشركة على استعادة مركزها لدى العملاء بسرعة، بل خلال عدة أشهر[1].

وفي النهاية فإننا نرى أن فلسفة الشركات ثابتة على الأقل في الأجل القصير، وأنها لا تتغير إلا إذا تعرضت الشركة لظروف غير عادية تؤدي إلى إعادة النظر في كثير من القيم والمعتقدات التي نشأت في ظل ظروف خاصة في بداية حياة الشركة مثلاً، كذلك فإن ما يتغير هو ذلك الجزء المتعلق بطريقة مباشرة ببعض القيم الخاصة مثل إنتاج السيارات التي يحتاج إليها فقراء العملاء بتكلفة أقل عندما تتوسع الشركة ويصبح بإمكانها تغطية طبقات أخرى من متوسطى ومرتفعي الدخول مثلاً.

الثقافة التنظيمية Organization Culture:

تعبر الثقافة التنظيمية عن نماذج السلوك التي تسود بين العاملين في المنظمة، والتي سبق أن نمتها لمنظمة خلال حياتها وسعيها لمواجهة المشاكل الخارجية وتحقيق التكامل بين وظائفها الداخلية، وقد استقرت هذه الأنماط من السلوك في المنظمة نظرًا لأنها حققت من ورائها أداء جيدًا لسنوات طويلة[2].

ويمكننا مقارنة ثقافة المنظمة بشخصية الإنسان، فالناس عادة يتمتعون ببعض السجايا التي تحدد اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم، كذلك فإن بعض أنواع الشخصية تتشكل من مجموعة من الخصائص، ويمكن اتباع نفس أسلوب الفهم مع المنظمات، فبعض المنظمات يتميز بالدفء والصداقة ومعاملة العملاء بطريقة جيدة، وبعضها يتميز بخشونة المعاملة وسوء الأدب مع العملاء.

وتنتقل الثقافة بين أجيال العاملين بطرق عديدة منها طول تواجد العامل بالمنظمة واتباع بعض قواعد العمل المتعارف عليها والمعايير المشتركة حول الأشياء الهامة ومعايير السلوك المقبول اجتماعيًا بالمنظمة... إلخ.

(1) Charliss w.Hill and Gareth R.Jones, Strategtic Management: An Integraled approach, op cit, p. 43.

(2) Edgar Scheln, Organizational Culture and Leader Ship, Jossey Pass, San Erancisco, 1985, p.g.

وتؤثر الثقافة التنظيمية على كل أجزاء المنظمة كما أن البحوث قد أثبتت أن رجال الإدارة العليا في المنظمات الأكثر نجاحًا أكثر التزامًا بثقافة منظماتهم بالمقارنة بقادة المنظمات الأقل نجاحًا.

وقد يكون للثقافة تأثير موجب على أداء المنظمة إذا كان هناك انسجام وتآلف بين استراتيجية المنظمة والثقافة الشائعة فيها، كما أنه قد يكون لها تأثير سالب على أداء المنظمة إذا كان هناك تعارض بين الاستراتيجية والثقافة ولم تستطع الإدارة العليا تغيير أنماط الثقافة الشائعة في المنظمة باستخدام الوسائل المتاحة لديها لإحداث ذلك التغيير، كذلك فقد يؤدي ارتباط الإدارة العليا بنوع من العقائد إلى فقد القدرة على الإحساس بتغير الظروف الخارجية.

وينبغي أن نشجع الثقافة التنظيمية الجيدة التفوق والتفاؤل بين كل العاملين في المنظمة، كما ينبغى على الإدارة العليا الاستفادة من بعض نواحي التفوق الثقافي الشائع بالمنظمة في إحداث التغيير المطلوب، فمثلاً إذا وجدت الإدارة في منظمة يشيع بها الالتزام بأهداف المنظمة والتمسك بالقيم الدينية والأخلاقية فإن توظيف تلك المعايير الثقافية بكفاءة يساعد على إحداث التغيير المطلوب بسلاسة، ولاشك أن التغاضي عن تأثير الثقافة على العلاقة بين الوظائف المختلفة بالشركة يؤدي وجود عوائق في الاتصالات وقصور في التنسيق، وعدم القدرة على تبنى التغير الاستراتيجي الموجود في البيئة التي تعيش فيها المنظمة.

أما تبنى الثقافة الشائعة وفهم تأثيرها فإنه يؤدي إلى مساعدة المنظمة في تبنى التغيرات البيئية المؤثرة على مستقبل المنظمة وعلى اتخاذ التناسق والتكامل بين أجزائها الداخلية[1].

جذور الثقافة:

لا مراء في أن أي منظمة تنمي نوع الثقافة المناسب لها، والسؤال الآن هو: ما الأسباب المؤثرة في تشكيل الثقافة التي تشيع في المنظمة؟ يرد كثير من المنظمات الثقافية التي تشيع فيها إلى شخص معين أثر بسلوكه واعتقاداته في بناء الثقافة

(1) C.D. Pringle, D.F. Jennings and J. glongenecker, Managing Organization: Functions and Behaviors, Mirrill, Columbus Ohio, 1988, p. 594.

الموجودة بها، هؤلاء الذين يتركون بصماتهم على ثقافة المنظمة معروفون في الشركات الكبرى مثل روبرت وود جونسون Robert Wood Johnson في شركة جونسون آند جونسون، ومثل والت ديزني Walt Disney في شركة والت ديزني Walt Disney produciton، وتوماس واتسون في شركة IBM، وطلعت حرب على بنك مصر وشركاته.. إلخ كذلك فإن بعض أنواع الثقافة تظهر استجابة لبعض الظروف البيئية أو استجابة لبعض احتياجات العاملين.

وهناك أربع عوامل أساسية عرفت بتأثيرها على ثقافة المنظمة وهي: تاريخ المنظمة وبيئتها وعملية التوظيف وعملية التطبيع الاجتماعي بالمنظمة، وسنأتي على شرح هذه العوامل باختصار فيما لي:

1 – **تاريخ المنظمة**: تنشأ الثقافة المميزة للمنظمة مع نشأة المنظمة ولاشك أن لمن أنشأ المنظمة أثرًا قويًا على الثقافة التي تشيع فيها، فافتراضاته الأساسية حول النجاح وأساليب تحقيقه تشكل أساس هذه الثقافة، كذلك فإن مجموعة العقائد الخاصة بعناصر تفوق المنظمة والتي تفرق بينها بين المنظمات الناجحة الأخرى أحد أهم عناصر الثقافة في المنظمات الحديثة.

وتؤثر هذه العقائد على استراتيجيات المنظمة وعلى أدائها، فالشركات التي يرجع نجاحها إلى تنمية منتجات متطورة تستجيب لنقص المبيعات بطرح منتجات جديدة أكثر تطورًا، أم الشركات التي حققت النجاح عن طريق بيع منتجات منخفضة السعر فإنها تستجيب لنقص مبيعاتها بالعمل على تحقيق خفض إضافي في تكلفة المبيعات، ولذلك يمكننا القول بأن الثقافة الحاضرة قد نشأت في الماضي ودعمت بسلوك الإدارة ومقاومة العاملين للتغيير خاصة بالنسبة للمعتقدات المستقرة حول رسالة الشركة وفلسفتها واستراتيجيتها.

2 – **البيئة**: تلعب البيئة دورًا أساسيًا في تشكيل ثقافة المنظمة، فالمنظمات التي تعمل في بيئة تتسم بالقوانين الصارمة التي تغطي مختلف جوانب الحياة مثل شركات المنافع العامة – المياه والكهرباء... إلخ، تنمو فيها ثقافة عن الشركات التي تعمل في بيئة تمتد فيها المنافسة من شركات الكمبيوتر والاتصالات، ولاشك أن الشركات المصرية التي عاشت في عصر الاشتراكية وما تزال تعمل حتى الآن

قد واجهت مشكلة الحاجة إلى تعديل ثقافتها لتتواءم مع الظروف البيئية التي تغيرت وحكمت بالتقادم على الثقافة القديمة.

3 – **عمليات التوظيف** : تعمل الشركات على توظيف العاملين الجدد المشابهين للعمالة القديمة بطرق هامة منها اختيار العمل وفقًا لقدرته على التعايش مع العمالة القديمة، فالقدرة على الانسجام والتوافق مع القيم السائدة في المنظمة أحد معايير الاختيار الهام لقبول العاملين عند التنظيم بهدف تقليل التعارض وتحقيق التوافق والانسجام بين أهداف المنظمة والعاملين بها، كذلك فإن التدريب والترقية والحوافز أساليب هامة لنشر الثقافة التي ترغب فيه المظمة بين العاملين.

4 – **عملية التطبيع الاجتماعي**: يتعلم العاملون الجدد ثقافة المنظمة أثناء برامج التدريب التي تعد للعاملين الجدد Orientation Training، ومن خبراتهم العملية مع زملائهم ورؤسائهم، ويوجد في معظم الشركات الرائدة برامج يتم إعدادها لإكساب العاملون الجدد تلك الثقافة التي تتبناها المنظمة، ولاشك أن أساليب إدارة الموارد البشرية مثل أساليب التعويض عن العمل وأساليب تقويم الأداء تعمل على دعم السلوك الذي ترغبه المنظمة وقتل السلوك المعارض للثقافة التي تعمل الإدارة على نشرها.

هذه هي الأساليب المختلفة التي يتم عن طريقها تكوين الثقافة وتأصيلها ونشرها في المنظمة، حتى يصبح لها التأثير السابق الإشارة إليها على أداء لمنظمة واستراتيجياتها، وتصبح بالتالي أداة دعم أو أداة مقاومة للتغيير، والسؤال هو: هل الثقافة خاصة ثابتة أم متغيرة؟ أي هل الأنماط الثقافية القائمة على العقائد والتطلعات والقيم ثابتة لا مجال لتغييرها أم أنها قابلة للتغيير مع تغير الظروف البيئية وطموحات المنظمة ورجال الإدارة العليا بها؟

وللإجابة على التساؤل السابق نقول إن الثقافة تتكون وتسود في المنظمة خلال فترات طويلة، أي أنها تستدعي فترات طويلة حتى تتكون وتنتشر وتصبح جزءًا من حياة الناس.

ولذلك فإنها تتطلب مجهودات ضخمة وقرارات صعبة ووقتًا طويلاً لتعديلها

أو إحداث تغيير بها.

ولذلك فإن أسرع وسيلة لتغيير الثقافة السائدة في إحدى المنظمات هي تغيير الإدارة العليا مع ما في ذلك من مصاعب.

كذلك فإن هناك أسبابًا تدعو إلى تغيير الثقافة التنظيمية يمكن إجمالها فيما يلي:

1 – وجود قيم سائدة تتعارض مع البيئة المتطورة.

2 – إذا كانت الشركة تتحرك لمواجهة الظروف البيئية المتغيرة ببطء مع اشتداد المنافسة.

3 – إذا كانت الشركة في وضع مالي أو تنافسي سيئ.

4 – إذا كانت الشركة قد نمت وأصبحت على وشك الدخول في عداد الشركات الضخمة.

5 – إذا كانت الشركة صغيرة ولكنها تنمو بسرعة.

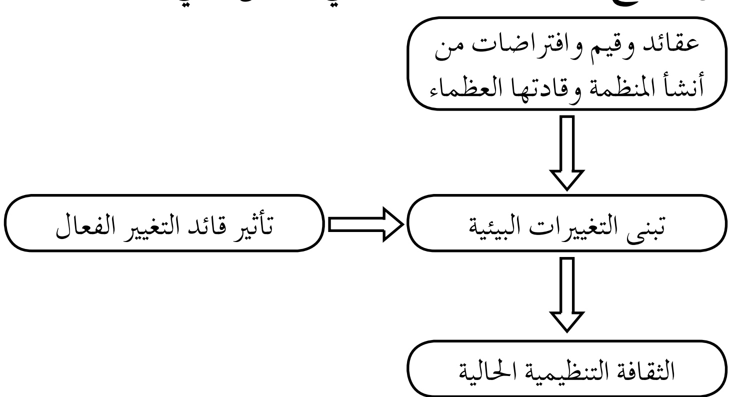
ويعنى ما تقدم أن الثقافة التنظيمية تتمتع بالثبات والاستقرار في الأجل القصير ولكنها عرضة للتغيير عند وجود ما يستدعي ذلك في الأجل الطويل.

ومن المنظمات الناجحة التي تغيرت ثقافتها في المدى الطويل شركة فورد للسيارات التي كانت تسود فيها ثقافة لا تهتم إلا بإنتاج السيارات رخيصة السعر لا تهتم بالعاملين ولا بالموردين ولا بجودة المنتج، وظلت تعتنق ذلك منذ العشرينيات حتى السبعينيات من هذا القرن حيث اضطرت إلى تغيير ثقافتها إلى ثقافة تعترف بأهميةكل هذه الأطراف وتعتبرهم شركاء في تحقيق النجاح والاستمرار وبدأت تظهر فيها مقولات بأن العاملين أهم الموارد التي تمتلكها الشركة وأن الموردين شركاء للشركة... إلخ.

كذلك فإن شركة والت ديزني قد ظلت متأثرة بقيم وعقائد من أنشأها حتى بعد سنوات عديدة من وفاته لدرجة أن كبار المديرين كانوا يتساؤلون عندما كانت تواجههم بعض المواقف الجديدة: ما الذي كان سيفعله والت لو كان موجودًا، ولما تغيرت الظروف و لم تستطع إدارة الشركة مواجهتها باستراتيجيات ناجحة

تعرضت الشركة لخسائر كبيرة وأسلم زمام القيادة لميكائيل إيزر Michael Eisner قام بالعمل على تغيير هذه الثقافة وأحضر فريقًا إداريًا من خارج الشركة لم يتأثر بجذور الثقافة القديم التي لم تعد مناسبة، تقدمت الشركة وأنتجت المنتجات التي يرغبها العملاء وحققت نجاحات مذهلة في ظل الثقافة الجديدة[1].

ويمكن توضح تطور الثقافة التنظيمية في الشكل الآتي:



تحليل الثقافة التنظيمية:

يمكننا التعرف على قوة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المنظمة واستراتيجياتها عن طريق دراسة عمق هذه الثقافة وانتشارها في المنظمة، ونعنى بعمق الثقافة مدى القبول الذي تحظى به مكونات الثقافة من العاملين، فإذا كانت القيم التي تسود في المنظمة تحظى بقبول عام من كل العاملين فمن المتوقع أن نجد في هذه المنظمة سلوكًا موحدًا منتظمًا خلال الزمن وفي الظروف المختلفة.

أما المنظمات التي لا توجد بها هذه الدرجة من العمق والقبول، مثل المنظمات التي تعيش في فترات تحول وتغير فمن غير المتوقع أن نجد فيها نمطًا موحدًا من السلوك يحظى بقبول الجميع وتقديرهم.

كذلك فإن انتشار ثقافة موحدة بين كل وحدات المنظمة الاستراتيجية وأقسامها الإدارية يعنى التفاف العاملين حول أهداف المنظمة ودعمهم القوى لاستراتيجياتها واتجاهاتها متى أحسنت الإدارة التعامل مع هذه الثقافة.

(1) Peter Wright.

ويعنى ذلك أن هذا الانتشار يشكل ناحية من نواحي القوة التي تتمتع بها المنظمة، أما إذا أصبح لكل وحدة وقسم الثقافة الخاصة وتجزأت الثقافة إلى عدة ثقافات فإن ذلك يشكل ضعفًا خطيرًا في المنظمة.

هذا من ناحية التعرف على مدى تأثير الثقافة أما من حيث دراسة الثقافة وتحليل مكوناتها للتعرف على نوعها فإن ذلك يتم عن طريق دراسة الآثار الظاهرة لمكوناتها للاستدلال بالظاهر من تلك المكونات على نوع الثقافة التي تسود المنظمة، وعلى سبيل المثال فإن دراسة القصص الشائعة في المنظمة وهيكل المنظمة ونظم الرقابة بها وهيكل القوى وتقاليد العاملين وأساليب الأداء المقبولة والرموز الشائعة وغير ذلك يمكن أن يعطى فهمًا عامًا للثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على العاملين.

وفيما يلي مجموعة من الأسئلة التي يمكن نسج العديد على منوالها عند دراسة الثقافة التنظيمية لإحدى المنظمات.

القصص:

1 – ما هي الاعتقادات الأساسية التي تعكسها القصص الشائعة بالمنظمة؟

2 – ما هو مدى ظهور هذه الاعتقادات وشيوعها بالمنظمة؟

3 – هل هناك علاقة بين هذه القصص، نواحي القوة والضعف، أو النجاح والفشل، أم الالتزام والاستقلال؟

4 – من هم الأبال ومن هم الشواذ؟

5 – ما هي المعايير التي لم يلتزم بها المستقلون؟

التقاليد والطقوس Routines and Rituals:

1 – أي التقاليد يتم التأكيد عليها؟

2 – أيها يبدو غريبًا لو تم تغييره؟

3 – أي أنواع السلوك تشجعه تلك التقاليد؟

4 – ما هي الشعائر الأساسية في المنظمة؟

5 – ما هي الاعتقادات الأساسية التي تعكسها هذه الشعائر؟

6 – ما الذي تركز عليه برامج التدريب؟

7 – ما هي إمكانية تغيير التقاليد والطقوس الشائعة في المنظمة؟

الهيكل التنظيمي:

1 – ما هو مدى تركيز الهيكل التنظيمي على النواحي الميكانيكية وعلى العاملين؟

2 – هل ينتشر هيكل المنظمة أفقيًّا أم رأسيًّا؟ بمعنى هل يمتد توزيع السلطة أفقيًّا – اللامركزية – أم رأسيًّا – المركزية.

3 – هل يقوم الهيكل على التوزيع الرسمي أم غير الرسمي للسلطة؟

4 – هل يشجع الهيكل الموجود التعاون أم التنافس؟

5 – ما هو أنواع هياكل القوى التي يدعمها الهيكل التنظيمي؟

نظم الرقابة:

1 – ما هي الأشياء التي يتم مراجعتها أو مراقبتها بدقة؟

2 – هل التركيز الأكبر على الثواب أم العقاب؟

3 – هل نظم الرقابة ذات علاقة قوية بتاريخ الشركة أم باستراتيجيتها الحالية؟

4 – هل هناك عدد كبير أم قليل من نظم الرقابة؟

هيكل القوى:

1 – ما هي اعتقادات كبار القادة الرئيسية؟

2 – ما هو مدى تمسكهم بتل العقائد وإصرارهم على بثها في المنظمة؟

3 – ما هي كيفية توزيع القوى في المنظمة؟

4 – أين توجد أهم العقبات التي تقف في وجه التغيير؟

أسئلة عامة:

1 – ما هي الثقافة المسيطرة بالشركة؟

2 – ما هي إمكانية تغيير هذه الثقافة؟ السؤال عن سهولة أو صعوبة تغييرها.

* * *

ماهي الاستراتيجية What is Strategy

بقلم[1]: مايكل بورتر Michael Porter

المنشور في Harvard Business Review Nov-Dec. 1996

ترجمة : د . إسماعيل علي بسيوني

1) لا يعتبر الأداء الفعال استراتيجية Operational Effectiveness Is not Strategs:

تعلم المديرون أن يستخدموا خلال العقدين السابقين في إدارة أعمالهم مجموعة جديدة من القواعد. فعلى الشركات أن تكون مرنة حتى تستطيع الاستجابة السريعة للتغيرات التنافسية والسوقية، وعلى الشركات أن تنمي باستمرار معايير قياسية حتى تستطيع الوصول إلى أفضل أداء، وعلى الشركات أن تلجأ إلى الشراء من المنتجين المتخصصين حتى تحقق الكفاءة في الحصول على أجزاء منتجاتها أو خدماتها، وعليهم أن يربوا أو ينشئوا مجموعة محددة من طرق أو أساليب المنافسة الحقيقة حتى يظلوا متقدمين أو متفوقين على منافسيهم.

وقد أصبح المديرون الآن يرفضون أسلوب وضع المنتجات أو الخدمات التي تتعامل فيها الشركة في وضع معين في أذهان العملاء Positioning – والذي كان يعتبر قلب الاستراتيجية فيما سبق – نظرًا لأنهم يرون أنه وضع ساكن سكونًا طويلاً Too Static بالمقارنة بالوضع الذي يتطلبه السوق الحديث والتكنولوجيا المتطورة بسرعة. وطبقًا للمعتقدات الإدارية الحديثة فإن المنافسين يستطيعون تقليد أي وضع تسويقي للمنافس؛ كذلك فإن المزايا التنافسية تعتبر في أحسن الظروف مؤقتة.

ولكن هذه العقائد تعتبر نصف الحقيقة وهي لذلك خطيرة؛ كما أنها تقود الكثير من الشركات إلى التأخر، والمنافسة المدمرة لهم جميعًا. حقيقة فإن بعض

(1) مايكل بورتر أستاذ إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، وقد حصل هذا المقال على الجائزة الثانية لأحسن مقال ينشر في مجلة الجامعة سنة 1996.

مواقع المنافسة قد سقطت بفعل تيسير القيود القانونية وتحول السوق إلى العالمية. كذلك فإن والحق يقال أن الشركات قد استثمرت الكثير من الجهد والطاقة لتصبح أكثر مرونة وأكثر رشاقة – لكن ما يسمى في بعض الصناعات منافسة مفرطة يعتبر قتلاً للنفس ولا يعتبر نتيجة حتمية لتغيير نموذج المنافسة. وترجع الجذور الحقيقة لفشل الشركات في التفرقة بين قتل النفس والنتائج الحتمية للمنافسة إلى الفشل في التفرقة بين الأداء المؤثر (المتفوق) والاستراتيجية. وقد أفرخ الجري وراء تحسين الإنتاجية، والجودة، وسرعة الإنتاج عدة أدوات وأساليب إدارية تعتبر كلها من أساليب الأداء الفعال مثل إدارة الجوة الشاملة والمعايير القياسية، والمنافسة المبنية على سرعة استثمار الوقت، والاعتماد على المصادر الخارجية المتخصصة Outsoureing والمشاركة في الإدارة، وإعادة النظر في أساليب الأداء Reengineering، وتغيير الإدارة. ومع أن نتائج الأداء المؤثر (الفعال) رائعة؛ فإن الكثير من الشركات قد تعرضت للإحباط نظرًا لعدم قدرة الإدارة على تحويل تلك النجاحات إلى أرباح دائمة. وبناءًا على ذلك وبطريقة غير مدركة احتلت أساليب الإدارة شيئًا فشيئًا مكان الاستراتيجية. ونتيجة لضغط الإدارة لتحقيق التفوق في جميع المجالات؛ فقد ابتعدت كثيرًا عن الوضع التنافسي القابل للنمو.

الأداء الفعال ضروري ولكنه ليس كافيًا

Operational Effectiveness: Neceessary But noc Sufficient:

يعتبر كلاً من الأداء الفعال والاستراتيجية عاملان ضروريان للتفوق في الأداء الذي يعتبر في النهاية هدف أي منظمة، ولكن هذان الركنان يؤثران (يعملان) بطرق مختلفة.

ومن الممكن للشركة أن تتفوق على منافسيها إذا استطاعت بناء فروق يمكن المحافظة عليها بينها وبينهم. فعليها أن توفر لعملائها قيمًا أكبر بنفس السعر أو توفر لهم فيما مماثلة بأسعار أقل، أو تجمع بين القيم الأفضل والأسعار الأقل. وعلى ذلك فإن حساب التفوق في الأرباح يتم كما يلي: يسمح بيع قيمة أفضل بأن تحصل الشركة زيادة في سعر بيع الوحدة؛ كما ينتج عن ارتفاع مستوى الكفاءة انخفاض

تكالفة الوحدة وكلا الأثرين (النتيجتين) يؤديان إلى زيادة الربح.

وفي النهاية فإن جميع الفروق بين الشركات في مجالي التكاليف والأسعار تنتجان من مئات الأنشطة المطلوبة لابتكار وإنتاج وبيع المنتجات والخدمات (مثل الاتصال بالعملاء "الترويج")، وتجميع المنتجات النهائية وتدريب العاملين، ومن المعروف أن التكاليف تنتج من القيام بالأنشطة المختلفة؛ كما أن المزايا في هذا المجال تنتج بسبب أداء هذه الأنشطة بطريقة أفضل من المنافسين (أكثر كفاءة منهم). وبالمثل فإن التمييز ينتج عن اختيار الأنشطة وطريقة أدائها. وعلى ذلك فإن الأنشطة تعتبر الوحدة الأساسية للمزايا النافسية. كما أن المزايا العامة والعيوب العامة تنتجان من جميع أنشطة الشركة وليس بعضها[1].

يعني الأداء الفعال أداء الأنشطة المتشابهة بطريقة أفضل من كل منافس من المنافسين. ويضم الأداء الفعال الأداء الكفء ولكن لا تقتصر عليه؛ بل يمه مع غيره. فقد يعني مثلاً أي عدد من الأنشطة تسمح للشركة بالاستفادة الأفضل من مواردها، ومن ذلك تخفيض التالف في المنتجات أو تنمية المنتجات الجديدة بطريقة أسرع. وبالمقارنة بذلك فإن تحقيق وضع استراتيجي للمنتج أو الشركة يعني القيام بأنشطة مختلفة عن تلك التي يؤديها الأنداد أو أداء الأنشطة المشابهة بطرق مختلفة.

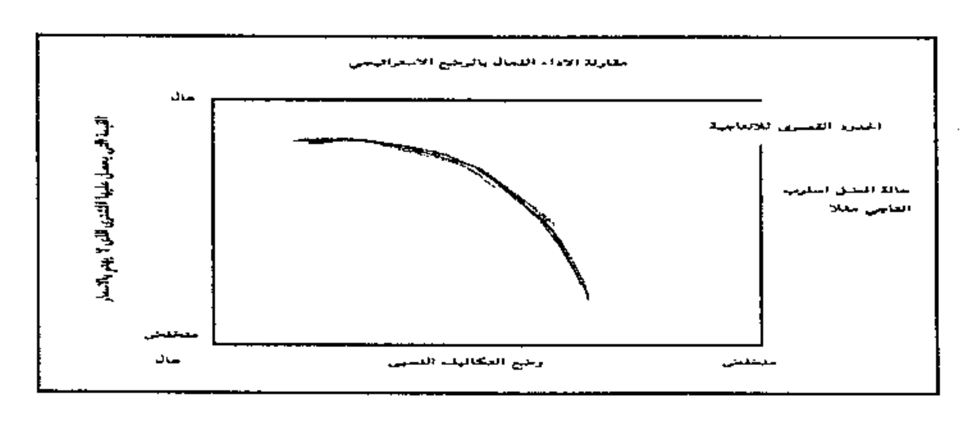
وقد تكون الفروق بين الشركات في مجال الأداء الفعال مضللة؛ فقد تستطيع بعض الشركات تحقيق تفوق في الأداء على منافسيها عن طريق التخلص من المجهودات غير المفيدة، أو استخدام تكنولوجيا أكثر تطورًا أو استخدام حوافز أو طرق إدارية أفضل لأداء نوع أو مجموعة من الأنشطة. وتعتبر هذه الفروق في الأداء مصدرًا هامًا للفروق في الأرباح التي يحققها المنافسون نظرًا لتأثيرها المباشر على

(1) استفاد هذا التقرير (الورقة) من مساعدة الكثير من الأفراد والشركات. ويقدم المؤلف شكرًا خاصة لجان رفكن Jan Rivkin شريكة في ورقة ذات صلة بالموضوع. وقد قدم نيكولاج سيجلكو Nicoiaj Siggellsow مساعدات بحثية كبيرة مثله في ذلك مثل داون سيلفستر ولوسيا مارشال Down Syivester، Lucia Marshal. كما قدم كلا من تارون خانا وروجرمارتن وانيتا ماك جاهان Tarun Khanna and Anita Mcgabam تعليقات كثيرة مفيدة جدًا.

التكاليف المرتبطة بها وعلى مستوى التميز الذي يتمتع به المنافس.

وقد مثل التفوق في الأداء أهم عوامل المنافسة التي واجهتها الشركات الغربية من الشركات اليابانية في الثمانينيات. فقد تفوقت الشركات اليابانية في الأداء الفعال كثيرًا على الشركات الغربية لدرجة أنها استطاعت أن تقدم منتجات أجود بتكلفة أقل. ومن المفيد الإسهاب في تلك النقطة نظرًا لأن الكثير من التفكير الحالي حول المنافسة يعتمد عليها. تخيل لبرهة من الوقت الحدود القصوى للإنتاجية التي تتشكل أو تتكون نتيجة لاستخدام أفضل طرق الأداء في وقت معين. فكر في هذه الحدود وأعتبر أنه ينتج عنها أن تستطيع الشركة تقديم أفضل القيم التي تستطيع المنظمة استخدامها لتقديم أفضل المنتجات أو الخدمات في وقت ما بتكلفة معينة وباستخدام أفضل المتاح من التكنولوجيا ومن مهارات العاملين من الأساليب الإدارية، ومن أساليب شراء المدخلات الأخرى التي تستخدمها الشركة. ومن الممكن تخيل الحدود القصوى للإنتاجية بالنسبة لنوع من النشاط، أو لمجموعة مترابطة من الأنشطة مثل الإنتاج، أو لكل الأنشطة الموجودة بالشركة. وعندما تقوم الشركة بتحسين أدائها فإنها تتحرك نحو هذا الحد الأقصى المحتمل للإنتاجية. وقد يتطلب القيام بذلك استثمارات رأسمالية، أو استخدام عمالة مختلفة، أو طرق جديدة للإدارة.

وعلينا أن ندرك أن هذا الحد الأقصى للإنتاجية غير ثابت بل إنه يتحرك للأمام (للخارج) باستمرار مع ظهور تكنولوجيا جديدة، ومع تنمية مداخل إدارية أكثر حداثة وتطورًا، وكذلك مع كل تحديث للمدخلات المستخدمة بالشركات. وعلى سبيل المثال فإن تنمية الكمبيوتر الصغير الذي يستطيع المستخدم وضعه على فخذه Laptop Computer، وأدوات الاتصال المتحركة والانترنت Internet والبرامج المسجلة على أقراص مرنة مثل لوتس نوتس Lotws Notes قد أعادت تحديد (توصيف) الحدود القصوى للإنتاجية بالنسبة للقوى البيعية، وخلقت فرصًا ممتازة لربط المبيعات بالأنشطة الأخرى مثل إجراءات أوامر البيع Order Processing وخدمات ما بعد البيع. وبالمثل فإن الإنتاج المرن الذي يضم العديد من الأنشطة المترابطة قد أدى إلى تحسين كبير في إنتاجية عمليات التصنيع والاستفادة من أصول الانتاج.



وقد انشغل المديرون خلال العقد الأخير على الأقل بتحسين الأداء أو الوصول إلى الأداء الفعال. وقد استخدموا لذلك برامج مثل إدارة الجودة الشاملة، والمنافسة القائمة على استخدام الوقت، والمعايير القياسية وغير ذلك من البرامج المستحدثة لإدخال التغيير على نظم الأداء، أو أساليب العمل الهادفة إلى التخلص من الأساليب غير الفعالة، وتحسين رضا العملاء والوصول إلى أفضل النتائج. وقد اعتنق المديرون مبدأ التحسن المستمر للإنتاجية، وسعوا إلى إيجاد المنظمة التي تعتنق مبدأ التعليم المستمر أملاً في المحافظة على وضع الشركة والتحرك المستمر في إتجاه الحدود القصوى للإنتاجية التي تتحرك باستمرار. ويعكس شيوع مبادئ الشراء من المتخصصين Outsourcing، ومبدأ الشركة الواقعية Virtual Corporations اقتناع الإدارة المتزايد بأنه من الصعب أداء الأنشطة المختلفة بإنتاجية مساوية لإنتاجية المتخصصين.

وكلما تحركت الشركات نحو الحدود القصوى للإنتاجية فإنه يصبح بإمكانها تحقيق الأداء الفعال في عدة أبعاد في نفس الوقت. فعلى سبيل المثال فإن المنتج الذي تبنى مبدأ التغيير المستمر الذي اتبعه اليابانيون في الثمانينيات كان بإمكانه تخفيض التكلفة وتحقيق التميز في نفس الوقت. فالاعتقاد الذي كان يشبه الحقيقة بأن هناك علاقة Trade–off تناوب بين الجودة والتكلفة بحيث إذا قلت الوحدات المعيبة زادت التكلفة قد انقلب ليصبح وهمًا سببه ضعف الأداء الفعال. وقد تعلم المديرون رفض مثل هذه العلاقة وأصبحوا مقتنعين بأن بإمكانهم تخفيض التالف والتكلفة في نفس الوقت.

ويعتبر التحسين المستمر في أساليب الأداء ضروريًا لتحقيق التفوق في الربحية على المنافسين ولكن هذا التحسين المستمر ليس كافيًا. وقد استطاع عدد محدود من الشركات الاعتماد على التفوق في الأداء لتحقيق التفوق على المنافسين لفترة طويلة، ولكن البقاء في موقع متقدم على هؤلاء الأقران يزداد صعوبة كل يوم. والسبب الواضح لذلك هو سرعة انتشار أفضل أساليب الأداء؛ فباستطاعه المنافسين نقل الأساليب الإدارية المتطورة، والكنولوجيا الحديثة، وتحسين المدخلات، والأساليب المتطورة للوفاء باحتياجات العملاء بسرعة. والملاحظ أن الحلول التي يمكن استخدامها في العديد من المجالات Generic هي التي تكون أسرع انتشارًا. وما علينا إلا أن ننظر إلى تكاثر أساليب الأداء الفعال بين الشركات بفعل دعم المستشارين الإداريين Consultants.

وتؤدي المنافسة القائمة على الأداء الفعال إلى تحريك الحدود القصوى للإنتاجية إلى الخارج ويؤدي ذلك إلى زيادة المصاعب أمام الجميع. ومع أن مثل هذه المنافسة تؤدي إلى تحسين مطلق في الأداء الفعال فإنها تؤدي إلى عدم تحقيق تفوق نسبي لأي من المتنافسين نظرًا لانتشار التحسن. فكر في صناعة الطباعة التجارية في الولايات المتحدة التي يبلغ حجم سوقها ما يزيد عن 5 بليون دولار فالشركات الكبرى في تلك الصناعة وهي شركة آر. آر. دوناللي آند صن، وشركة كويبكور، وشركة وورلد كلر برس، وشركة بج فلور برس R.R. Donnelleys & Sons Company, Quebecor, World Color Press, and Big Flower press تنافس في مستوى واحد، وتخدم جميع أنواع العملاء وتقدم نفس الأنواع من تكنولوجيا الصناعة (وهي الكليشهات والطباعة على المعادن أو المطاط) وتستثمر الكثير في نفس أنواع المعدات الجديدة؛ كما أنهم يزيدون سرعة طابعاتهم، ويخفضون عدد العمال اللازم لتشغيل تلك الطابعات. ولكن الذي يحصل على ناتج ذلك التحسن هم العملاء والموزعون ولا تحصد الشركات من ورائه تحسينًا في إرباحها.

فقد نقصت أرباح الشركة قائدة الصناعة شركة Donnelley إلى 4.6% سنة 1995 بعد أن كانت أعلى من 7% خلال الثمانينيات. كما تكرر هذا النموذج في

الصناعات الأخرى. كما بدأت الشركات اليابانية مبتكرة هذا النوع من المنافسة تعاني التناقص الدائم في ارباحها (انظر الجزء الخاص المرفق تحت عنوان نادرًا ما كان للشركات اليابانية استراتيجية[1]).

والسبب الثاني لعدم كفاية التحسين في الأداء الفعال أن نقطة التقاء المتنافسين تكون دقيقة ومخادعة. فكلما حددت الشركات معايير قياسية كلما بدت تلك الشركات متماثلة. وعلى سبيل المثال كلما تسوقت الشركات احتياجاتها من طرف ثالث أكثر كفاءة – غالبًا ما يكون المورد – كلما بدت تلك الأنشطة وكأنها نشاط عام أو موحد في كل الشركات Generic، وكلما قلد المتنافسون القرناء التحسينات التي أدخلها بعضهم على الجودة، أو على دورة الوقت، أو على شراكة الموردين كلما تقاربت الاستراتيجيات وأصبحت المنافسة عبارة عن حلقات في سباق في مسار واحد لا يمكن أن يكسبه أحد، وعلينا أن ندرك أن المنافسة المبنية على التفوق في الأداء مهلكة بطبيعتها، وإنها تقود الشركات إلى حرب تؤدي إلى التأكل التي يمكن إيقافها فقط عن طريق إيقاف المنافسة.

---

(١) **نادرًا ما توفرت للشركات اليابانية استراتيجية** Japanese Companies Rarly have Strategies: فجر اليابانيون ثورة في الأداء الفعال في السبيعينيات، وذلك عن طريق ابتكار أساليب مثل إدارة الجودة الشاملة، والتنمية المستمرة. وكنتيجة لذلك فقد تمتع المنتجون اليابانيون بمزايا جيدة في مجالي التكاليف والجودة لسنوات طويلة. ولكن نادرًا ما كون اليابانيون وضعًا استراتيجيًا متميزًا من= =النوع المشروح في تلك الورقة. وتعتبر الشركات التي فعلت ذلك مثل سوني وكانون وسيجا Sega ☆ Canon ،Sony استثناءًا من القاعدة. وعادة ما تحاكي الشركات اليابانية بعضها، وعادة ما تتاجر الشركات المتنافسة في معظم إن لم يكن كل ما تبيعه الشركات الآخرى الشكل والنوع والخدمات التي يؤديها المنتج أو تقدمها الشركة الرائدة. كما إنهم يستخدمون نفس قنوات التسويق، ونفس ترتيب المصانع. والمخاطر الناتجة عن نمزذج المنافسة الياباني أنه من السهل التعرف عليه ومحاكاته. ففي الثمانينيات وبينما المتنافسون في وضع بعيد عن الحد الأقصى للمنافسة. بدأ أن تحقيق مكاسب في مجال الجودة والتكاليف غير ممكن، وظهر أن بإمكان الشركات اليابانية كلها تحقيق توسع في ظل اقتصاد نام وعن طريق التعمق في السوق العالي. وبدأ أنه من غير الممكن إيقاف هذه الشركات. ولكن عندما ضاقت الفجوة بين تلك الشركات في مجال الأداء الفعال وقعت الشركة اليابانية في فخ نصبره بأنفسهم. فإذا كان لهم أن يفلتوا من هذا الفخ أو تلك المعركة التي تتلف أداءهم الحالي فعليهم أن يتعلموا كيفية تنمية واستخدام الاستراتيجيات الإدارية. وإذا كان لهم تحقيق ذلك الهدف فعليهم التغلب على محددات ثقافية محلية. فاليابانيون مشهورون بالقرارات الاجتماعية أي باتخاذ القرارات بالإجماع. ولدى الشركات اتجاه قوي لتقريب وجهات النظر، وليس تأكيد الاختلافات، ولكن الاستراتيجيات تتطلب القيام باختبارات صعبة. كذلك فإن لدى الشركات اليابانية اتجاهًا قويًا لتلبية أي رغبة عبر العميل عنها. وغالبًا ما تنتهي الشركات التي تتبع ذلك الاسلوب التنافسي إلى جعل موقعهم التنافسي المميز غير واضح لنها تحاول تقديم كل شيء لكل العملاء. اعتمدت هذه المنافسة على بحوث المؤلف مع هيروتوكي تاكوشي مع الحصول على مساعدة من ماريكو ساكا كيبارا.

وما الموجة الجديدة من الاندماجات الصناعية الا نتيجة متوقعة يمكن فهمها في ضوء المنافسة المبينة على التفوق في الأداء. فالشركات التي لا تتوفر لديها رؤية استراتيجية، والتي تتعرض لضغوط التفوق في الأداء لا تجد أمامها فرصة أفضل من شراء منافسها. وبالتالي فإن ما يبقى في السوق هو الشركات ذات العمر الأطول من غيرها لا الشركات التي تتمتع بمزايا حقيقية.

وبعد عقد من الزمن حققت فيه الشركات الكثير من المزايا المثيرة نتيجة للأداء الفعال فإن الكثير من الشركات يواجه تناقصًا في العائد. وقد حفر مبدأ التحسين المستمر في أذهان المديرين، ولكن أدوات الأداء الفعال قادت الشركات دون قصد إلى التقليد والتجانس. وعادة ما ترك المديرون الأداء الفعال يحل محل الاستراتيجية والنتيجة هي إنعدام المنافسة المنتجة، وثبات أو تناقص الأسعار، والضغط من أجل انخفاض التكلفة التي يمكن أن تضحي بقدرة الشركات على الاستثمار طويل الآجل في مجالات العمل.

2) تبنى الاستراتيجية على أنشطة متميزة Strategy Rest son Unique Activties:

تبنى الاستراتيجية النافسية على التميز. إنها تعني الاختيار المتعقل لمجموعة من الأنشطة لتقديم مزيج مميز من المنتجات والخدمات. فعلى سبيل المثال فإن شركة ثاوث وست للطيران Southwest Airtlnes تقدم مسافات نقل قصيرة، وتكلفة منخفضة، ونقلاً من مكان لآخر في المدن المتوسطة أو المطارات الثانوية في المدن الكبرى، ولا تسير تلك الشركة طائرات بين المطارات الكبرى ولا إلى مسافات طويلة. وتشمل قائمة عملائها المسافرون لأداء أعمال، والأسر، والطلاب. وتستقطب أسعار الشركة وتتابع رحلاتها المسافرون الحساسون للأسعار الذين يمكن أن يستخدموا السيارات إذا زادت أسعار أو تكلفة السفر بالطيران، وكذلك المسافرون الذين يبحثون عن الراحة في السفر نظرًا لأنهم يسافرون كثير، أي الذين يمكن أن يستخدموا الشركات التي تقدم خدمات كاملة إذا لم تتوفر لهم شركات مثل شركة ثاوث وست للطيران.

ويصف معظم المديرين الوضع الاستراتيجي أخذين في الاعتبار ظروف

عملائهم وعلى سبيل المثال فقد حددت شركة ثاوث وست استراتيجيتها بأنها تخدم المسافرين الحساسين للأسعار ولقرب المكان. ولكن روح الاستراتيجية هي الأنشطة التي تم اختيارها للقيام بها بطريقة مختلفة أو القيام بأنشطة مختلفة عن تلك التي يقوم بها القرناء. وإلا فالاستراتيجية لا تزيد عن كونها شعارًا تسويقيًا لا يستطيع الوقوف في وجه المنافسة.

وقد نظمت شركات الطيران ذات الخدمات الكاملة خدماتها لتنقل المسافر من أي مكان في المنطقة "أ" إلى أي مكان في المنطقة "ب"، وحتى تصل إلى عدد كبير من الأماكن وتخدم أكبر عدد من المسافرين؛ فإن هذه الشركات تتبع النظام الذي يطلق عليه Hub–and–Spoke الذي يركز على المطارات الرئيسية. وحتى تستقطب المسافرين الذين يرغبون في مزيد من الراحة فإن هذه الشركات توفر لهم الدرجة الأولى أو درجة رجال الأعمال. وحتى تستقطب المسافرين الذين يضطرون إلى تغيير الطائرة فإن هذه الشركات تنسق جداول السفر وعمليات نقل الحقائب وفحص المسافرين. ونظرًا لأن الكثير من المسافرين يسافرون مسافات طويلة؛ فإن هذه الشركات تقدم وجبات طعام للمسافرين على طائراتها. وعلى العكس من ذلك فإن شركة ثاوث وست تصمم جميع أنشطتها لتقديم سفر منخفض التكلفة، وخدمات ملائمة على خطوطها. فمن خلال سرعة الشركة في تخليص إجراءات السفر التي تستغرق 15 دقيقة فقط تتمكن الشركة من استخدام طائراتها لفترات أطول من منافسيها، وكذلك تحقق تتابعًا في الرحلات باستخدام عدد أقل من الطائرات بالمقارنة بمنافسيها. ولا تقدم هذه الشركة طعامًا، ولا تعين مقاعد للركاب ولا ترحل الحقائب من خط لآخر ولا خدمات إضافية. وتشجع الشركة الركاب على شراء تذاكر السفر من المكائن الآلية الخاصة بذلك حتى توفر عمولات الوكالات السياحية، وتستخدم هذه الشركة طائرات من نواع واحد هو بوينج 737 حتى تحقق وفورات في تكاليف الصيانة. وقد ارتبطت هذه الشركة بهذه الاستراتيجية المميزة التي تدور حول مجموعة من الخدمات مصممة خصيصًا للخطوط التي تخدمها. ولا تستطيع أي شركة من شركات الطيران كاملة الخدمات أن تجاريها في هذه التكاليف المنخفضة والخدمات المناسبة.

وقد احتلت شركة المفروشات السويدية المسماه إكيا Ikea مكانة استراتيجية

متميزة بوضوح. فقد استهدفت هذه الشركة مجموعة العملاء صغار السن الذين يرغبون في الحصول على مفروشات من أحدث الموديلات والنماذج بتكاليف منخفضة. والشيء الذي حول ذلك المفهوم التسويقي إلى وضع استراتيجي متميز هو تلك المجموعة من الأنشطة التي مكنت الشركة من الاستفادة من ذلك المفهوم التسويقي وجعلته مفيدًا. ومثل شركة ثاوث وست للطيران فقد اختارت شركة إكيا أن تؤدي أعمالها بطريقة مختلفة عن قرنائها.

وحتى تستطيع تبين ذلك فكر في شركات المفروشات العادية. ففي حجرة العرض توجد عينات من الأنواع المختلفة من المفروشات. فقد تحتوي قاعة كبرى على 25 كنبة وحجرة أخرى خمسة أنواع من طاولات السفرة. ولكن هذه العينات تمثل فقط جزءًا من الاختيارات المتاحة للعملاء. فهناك العديد من الكتالوجات التي تعرض الآلاف من النماذج التي يمكن أن يختار منها العملاء. كذلك فإن رجل البيع يرافق العميل ويعاونه في الاختيار من ذلك السيل من الاختيارات. وفور كتابة أمر الشراء فإن المر يرحل إلى مصنع معين لينفذه. واعتمادًا على الحظ فإن المشتريات ترسل للعملاء خلال فترة تتراوح بين ستة أو ثمانية أسابيع. وهذه هي سلسلة القيم التي تجعل البضائع متمشية مع طلبات العملاء في هذه الشركات. ولكن ذلك يتحقق بتكلفة عالية.

قارن الوضع السابق في شركات المفروشات العادية بالوضع الموجود في شركة إكيا Ikea. فالشركة تخدم العملاء الذين يفرحون عن التضحية بالخدمات مقابل الحصول على تكلفة منخفضة لمشترياتهم. فبدلاً من وجود رجل بيع يقود العملاء في دورة حول أركان المتجر؛ فإن الشركة تعتمد على مبدأ اخدم نفسك الذي يسهله العرض الواضح للمبيعات. وبدلاً من الاعتماد بالكامل على مصنع مستقل لصنع طلبات العملاء من المفروشات فإن الشركة تصمم نماذجها الخاصة ذات التكلفة المنخفضة، وهي نماذج تكون جاهزة للتجميع بحيث تتناسب مع وضعها الاستراتيجي. وتقوم هذه الشركة بعرض جميع النماذج التي تبيعها في معارض ومتاجر كبيرة للغاية مقسمة إلى حجرات مناسبة، وبذلك يستغنى العميل عن خدمات مهندس الديكور الذي يوضح له كيفية وضع قطع الأثاث في الحجرة بشكل جذاب. وبجانب حجرات العرض تقع المخازن التي ترص فيها المنتجات

في كراتينها. وعلى العملاء أن يقوموا بأخذ سلعهم من المخازن للبيت بأنفسهم ثم يقوموا بتركيبها، ويتوقع العملاء أيضًا شراء شبكة لسياراتهم ليحملوا عليها بضائعهم مع ملاحظة أن بإمكانهم رد هذه الشبكة للشركة في الزيارة التالية للشركة.

ومع أن الكثير من انخفاض تكلفة منتجات الشركة يرجع لنظام خدمة العملاء لأنفسهم، فإن الشركة تقدم بعض الخدمات الإضافية التي لا يقدمها منافسوها. وتعتبر العناية بالأطفال داخل المتاجر، وساعات العمل الطويلة بعض هذه الخدمات. ويتجاوب هذه الخدمات بدقة مع احتياجات العملاء صغار السن العاملون لدى الغير بدخول محدودة ومن المتوقع وجود أطفال لديهم بدون جدات في البيوت ترعى هؤلاء الأطفال فإنهم يتسوقون في ساعات غير عادية.

العثور على وضع جديد Finding New Position: The Enterpreneurial Edge:

يمكن التفكير في الوضع الاستراتيجي الجديد على أنه إجراءات للتعرف على العملاء الموجودين لدى الشركات الموجودة في الوضع الحالي. فعلى سبيل المثال فإنه المتاجر الضخمة Superstore تقدم عددًا كبيرًا من الخيارات من عدد محدود من المنتجات للعملاء بالمقارنة بالخيارات المحدودة التي تقدمها متاجر السلسلة مع أن الأخيرة قد تقدم عددًا كبيرًا من المنتجات. ولذلك فإن المتاجر الضخمة يتزايد نصيبها من السوق على حساب متاجر السلسلة. كما أن المتاجر التي تبيع عن طريق البريد تستقطب العملاء الذين يرغبون في الحصول على المنتجات دون تسوق، ومن الناحية الجوهرية (الأساسية) فإن المديرين والمروجين (الابتكارين) يواجهون نفس التحدي، وهو العثور على وضع استراتيجي جديد ومن الناحية العملية فإن القادمين الجدد يمتلكون الوضع الاستراتيجي الجديد.

وعادة ما لا يكون الوضع الاستراتيجي واضحًا، ولذلك فإن الحصول عليه يتطلب قدرة ابتكارية، ورؤية بعيدة. وعادة ما يكتشف القادمون الجدد هذه الأوضاع الاستراتيجية الموجودة التي لا يتم التعرف عليها جيدًا بواسطة الشركات الموجودة فعلاً. فعلى سبيل المثال تعرفت شركة إكيا على مجموعة العملاء التي أهملتها الشركات السابقة. كما أن دخول شركة سيركويت سيتي ستورز Circuit City Stotres إلى سوق السيارات المستعملة بافتتاح متجرها المسمى كارماكس Carmax قد تم يناءًا على طريقة جديدة لأداء الأنشطة – صقل مكثف للسيارات، ضمان المنتج، تسير بارع، طرق جديدة للأموال التي تمتلكها الشركة – وكان هذه الطرق كانت مفتوحة للمديرين.

ومن الممكن أن يحقق القادمون الجدد الازدهار باختلال موقع استراتيجي سبق أن تاحتلته الشركات القائمة ولكن تخلت عنه.بمرور الزمن بسبب محاكاة الآخرين أو بسبب دمجه مع الأنشطة الأخرى الموجودة لدى الشركات القائمة... Stradding. ومن الممكن أن يعثر القادمون الجدد من الصناعات الآخرى على وضع استراتيجي جديد بسبب الخبرات العديدة المستمدة من أنشطتهم الحالية والتي يمكن الاستفادة منها في الأنشطة الجديدة.

فقد استفادة شركة كارماكس من نشاط الشركة الأم سيركويت سيتي في إدارة المخزون والأئتمان والأنشطة الأخرى في مجال تجارة الصناعات الإلكترونية بالتجزئة.

وغالبًا ما يتم الحصول على الوضع الاستراتيجي الجديد بسبب التغير. فقد تبزغ مجموعة جديدة من العملاء. كما قد تبزغ ظروف أو حاجات جديدة كلما تمت المجتمعات، وقد تبزغ قنوات توزيع جديدة، وقد يتم تنمية أنواع جديدة من التكنولوجيا وقد يصبح متاحًا أنواع جديدة من نظم المعلومات. وعندما يحدث ذلك فإن من لديهم القدرة من الشركات غير المثقلة بتقاليد الصناعة ترى الفوائد التي يمكن جنيها من الفرص التي يمكن الوصول إليها عن طريق الأوضاع الاستراتيجية الجديدة. ولا يواجه القادمون الجدد ضرورة التضحية التي تفرض على الموجودين حاليًا بالصناعة، ولذلك فإنهم يكونون في وضع أفضل.

مصادر الأوضاع الاستراتيجية The Origins of Strategic Postions:

يمكن للشركات الحصول على الأوضاع الاستراتيجية المتميزة من ثلاثة مصادر غير منفصلة انفصالاً كاملاً بل إنها قد تتداخل معًا. فمن الممكن تحقيق الوضع الاستراتيجي عن طريق إنتاج مجموعة فرعية من المنتجات أو الخدمات. وأطلق على هذا الوضع الاستراتيجي مسمى الوضع الاستراتيجي المبني على التنويع Veriety– based نظرًا لأنه يقوم على اختيار مجموعة من المنتجات أو الخدمات المبني على التنويع معنى اقتصاديًا إذا استطاعت الشركة أن تنتج تلك المنتجات أو الخدمات باستخدام مجموعة متميزة من الأنشطة.

يمكن أن يؤسس الوضع الاستراتيجي على احتياجات العملاء ، أو طرق الوصول إلى العملاء أو على تنويع المنتجات والخدمات وعلى سبيل المثال فإن شركة جيفي لوب انترناشيونال Jiffy Lube International متخصصة في تشحيم

السيارات ولا تقدم أي خدمات إصلاح أو صيانة أخرى وتقوم سلسلة المزايا التي تتمتع بها الشركة على أداء الخدمة بسرعة وبتكلفة أقل بالمقارنة بالشركات التي تؤدي عددًا كبيرًا من الخدمات للعملاء ، وتؤدي هذا المزيج بدرجة تغري كثيرًا من العملاء على تقسيم مشترياتهم من الخدمات بينها وبين غيرها . فيقومون بالحصول على خدمات تغيير الزيوت منها ثم يذهبون إلى الشركات الأخرى لأعمال الصيانة والإصلاح التي تحتاجها سياراتهم .

وتعتبر مجموعة فان جارد Van Guard قائد صناعة التمويل مثالاً آخر للوضع الاستراتيجي المؤسس على التنوع بذلك أن هذه الشركة تقدم مجموعة من الأسهم والسندات والودائع التي تتداول في الأسواق المالية والتي يمكن أن تدر دخلاً يمكن التنبؤ به بتكاليف منخفضة جدًا. وتضحي سياسة الاستثمار في الشركة عن قصد بالاستثمارات التي يمكن أن يكون أداؤها عاليًا في بعض السنوات من أجل الاستثمار في الأوراق المحتمل أن يكون أداؤها جيدًا في كل السنوات. وتبتعد هذه المجموعة عن المراهنات على ارتفاع معدل الفائدة، وتوجه استثماراتها إلى عدد محدود واضح من مجموعات الأسهم، ويحتفظ مديروا الاستثمار في هذه المجموعة بمستوى المتاجرة بالأسهم منخفضًا وبذلك ينخفض مستوى المصروفات؛ كما أن الشركة لا تسجع عملاءها على سرعة شراء وبيع الأسهم نظرًا لأن تلك يتعارض مع مبدأ تخفيض المتاجرة، كما أنه قد يجبر مدير الاستثمار على المتاجرة حتى يوفر أموالاً قابلة للاستيرداد. وتتبع هذه الشركة أسلوبًا ثابتًا لتخفيض نفقات التوزيع، وخدمات العملاء، والتسويق. ولذلك يضم كثير من المستثمرين استثمارات هذه الشركة مع الشراء من الشركات الأخرى التي تدير الاستثمارات سريعة التغير.

ويمكننا القول بأن العملاء الذين يتعاملون مع مجموعة فإن جارد موجموعة جيفي لوب انترناشيونال يستجيبون للقيمة المتميزة التي يتمتع بها مقدم تلك الخدمة أو المنتج.

والطريقة الثانية للحصول على وضع استراتيجي هو خدمة معظم أو كل احتياجات شريحة معينة من العملاء. وأنني اسمى ذلك بالوضع المؤسس على احتياجات العميل Needs Baced Possitioning وهو قريب من التفكير التقليدي

الذي يقوم على استهداف مجموعة من العملاء لخدمتها، وهو يظهر عندما تكون هناك مجموعة معينة من العملاء ذات احتياجات متميزة، وعندما يكون من الممكن تصميم مجموعات من الأنشطة التي تتلاءم مع هذه الاحتياجات وتشبعها بطريقة أفضل. فبعض فئات العملاء أكثر اهتمامًا بالأسعار من باقي العملاء، وقد تطلب بعض الخصائص المتميزة في المنتج، وقد تطلب قدرًا مختلفًا من المعلومات، والدعم والخدمة. ويعتبر عملاء شركة إكيا مثالاً جيدًا لذلك. فالشركة تهدف للوفاء بالاحتياجات المختلفة من المفروشات لمجموعة العملاء التي قررت خدمتها وليس الوفاء بجزء من هذه الاحتياجات. ويمكن أن يظهر هذا الوضع الاستراتيجي عندما يكون لمجموعة لأنواع مختلفة من المعاملات. فقد يحتاج نفس العميل منتجات أخرى عندما يسافر لأداء عمل بالمقارنة بالسفر للراحة مع الأسرة. والشركات المشتريه لعبوات المشروبات الغازية لها حاجات قبل مورديها الأساسيين بالمقارنة بالموردين الثانويين.

ومن البديهي أن يتخيل (يفهم) معظم المديرين أعمالهم من وجهة نظر؛ بل من زاوية احتياجات طبقة العملاء التي يخدمونها. ولكن عنصرًا أساسيًا بالنسبة لهذا الوضع الاستراتيجي يتم إغفاله. ذلك أن الفروق بين احتياجات العملاء لن يتم ترجمتها إلى وضع استراتيجي ما لم يتم إشباع تلك الاحتياجات عن طريق مجموعة متميزة من الأنشطة. أي إشباعها بطرق مختلفة. وإذا لم يتم ذلك فإمكان كل منافس إشباع تلك الاحتياجات، ولن يكون هناك شيء خاص للوضع الاستراتيجي. أي أنه لن يكون للوضع الاستراتيجي أي فائدة.

ففي قطاع البنوك الخاصة استهدفت شركة باسيمر ترست Bassemer Trust الأسر التي تمتلك على الأقل خمسة ملايين دولار قابلة للاستثمار التي ترغب في استثمار الآمن بالإضافة إلى تجميع الثروة. وعن طريق تعيين أحد ضباط الاستثمار المهرة لكل أربعة عشر أسرة رتبت الشركة أنشطتها لتقديم خدمة استثمارية شخصية لكل أسرة من هذه الأسر. ولذلك فمن المتوقع أن يعقد هؤلاء الضباط لقاءات مع هؤلاء العملاء في مزارعهم أو يخوتهم الخاصة أكثر من الألتقاء بهم في مكاتب الشركة. وتقدم هذه الشركة عددًا كبيرًا من الخدمات الملائمة لكل من هؤلاء العملاء بما فيها إدارة الاستثمار، وإدارة الممتكات، ومراقبة استثمارات العملاء في البترول.

والغاز، وتدوين الحسابات الخاصة بسباقات الخيل أو الطائر الخاصة. أما القروض التي يحتاج إليها معظم عملاء البنوك فإن عملاء شركة باسمير نادرًا ما يحتاجون إليها، ولذلك فهي تشكل جزءًا محدودًا من موازنات الدخل الخاصة بهؤلاء العملاء. وبالرغم من المكافآت السخية التي تدفع لموظفي هذه الشركة، وارتفاع تكلفة العاملين كجزء أو نسبة من تكاليف التشغيل فيها فإن هذه الشركة تحصل على عائد أعلى من أي منافس لها نظرًا للخدمات المتميزة التي تقدمها لعملائها.

وعلى الجانب الآخر فإن سيتي بنك City Bank أحد البنوك الخاصة يقدم خدماته للعملاء الذين يمتلكون 250000 دولار على الأقل، ويعتبر هؤلاء العملاء بالمقارنة بعملاء شركة باسمير بحاجة ماسة للقروض بدءًا من الرهون الضخمة إلى تمويل صفقات الشراء From Jambo Mortagaget to deal Finacing، ولذلك فإن مدير الحسابات في سيتي بنك يعتبر ضابط إقراض بصفة أساسية. وعندما يريد عميل البنك خدمة أخرى غبر الإقراض فإن ضابط الإقراض يرسله لموظف آخر من موظفي البنك المتخصصين في مجموعة سابقة التجهيز من الخدمات. ويعتبر نظام سيتي بنك أقل ارتباطًا بالعملاء من نظام شركة باسمير. ولذلك فإن معدل العملاء الذين يخدمهم كل ضابط أكبر من ذلك المعدل في شركة باسمير (1:125). وتقدم خدمة الاجتماعات النصف سنوية لأكبر العملاء فقط. وقد فصلت كلا الشركتين أنشطتها لتناسب مجموعات العملاء التي تخدمها. ولا يمكن أن تقدم سلسلة واحدة من سلاسل القيم الخاصة بكلا النوعين من العملاء.

والنوع الثالث من أنواع الأوضاع الاستراتيجية يتم الوصول إليه عن طريق تجزئة العملاء المتاحين للمنتج أو لمقدم الخدمة باستخدام العديد من الطرق. ومع أن احتياجات طبقة معينة من العملاء قد تكون مشابهة لاحتياجات طبقات أخرى فإن أفضل ترتيب للوصول إليهم وخدمتهم يكون مختلفًا. ويمكنني أن أطلق على ذلك النوع من الوضاع الاستراتيجية الوضع المبني على طريقة الوصول إلى العملاء Access—based Positioning. ويمكن أن يختلف المدخل الذي نصل به إلى العملاء وفقًا للموقع الجغرافي، أو حجم العملاء أو أي شيء آخر يتطلب مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تمكن الشركة من الوصول إلى عملائها وتقديم منتجها أو خدمتها بأفضل أسلوب.

وتعتبر تقسيم العملاء وفقًا لطريقة الوصول إليهم أقل شيوعًا ووضوحًا من الأساسين الآخرين. بمعنى أن تحقيق وضع استراتيجي وفقًا لذلك الأساس أقل شيوعًا ووضوحًا لدى الشركات. فعلى سبيل المثال فإن شركة كارمايك سينمار Carmice Cinemas تدير دورًا للسينما في المدن التي يقل عدد سكانها عن 200000 شخص. ولكن كيف تتمكن هذه الشركة من تحقيق أرباح من العمل في تلك المدن الصغيرة وكيف تنافس أسعار المدن الكبرى؟ بمعنى أن السوق صغير وأسعار الخدمة منخفضة. لقد حققت الشركة ذلك عن طريق سلسلة من الأنشطة مكنت الشركة من أن يكون لديها هيكل تكلفة منخفض Lean Cost Structure. فمن الممكن خدمة عملاء المدن الصغيرة عن طريق دور عرض نمطية صغيرة تتطلب شاشات عرض صغيرة، وأدوات عرض ذات تكنولوجيا غير متطورة بالمقارنة بالموجود في المدن الكبيرة. وقد مكن نظام المعلومات المتاح مالك الشركة من الاستغناء عن الموظفين الإداريين في دول العرض باستثناء مدير واحد في كل مدينة.

وتتمكن هذه الشركة من تحقيق وفورات عن طريق الشراء المركزي وعن طريق الإيجار والأجور المنخفضين (بسبب الموقع)، وكذلك عن طريق تخفيض التكاليف الإدارية لرئاسة الشركة (2% فقط بالمقارنة بـ5% في الصناعة). وقد مكن عمل الشركة في مجتمعات صغيرة مدير الفرع من التعرف على العملاء وبالتالي فهو يستخدم الترويج الشخصي ويتعرف بسهولة على احتياجات العملاء. ونظرًا لكون الشركة هي الشركة الوحيدة العاملة في السوق فإن باستطاعتها أن تحصل على شروط أفضل من الموزعين (لا يوجد منافس لها إلا مباريات الكرة في المدارس الثانوية بتلك المدن).

ويعتبر عملاء المناطق المدنية بالمقارنة بالمناطق الريفية أحد أمثلة الوضع الاستراتيجي المبني على طرق الوصول إلى العملاء نظرًا لأن الاختلاف بين فئتي العملاء يتطلب طرقًا مختلفة للوصول إليهم. كذلك فإن خدمة العملاء الموجودين في مناطق سكنية كثيفة بالمقارنة بالموجودين في مناطق قليلة الكثافة السكانية يعتبر مثالاً آخر يتطلب طرقًا مختلفة لترتيب أوضاع التسويق بالشركة، وإجراءات تنفيذ أوامر العملاء، وطرق النقل، وخدمات ما بعد البيع، لمقابلة احتياجات الطبقات المختلفة التي غالبًا ما تكون مختلفة.

ولا يتحدث الحصول على وضع استراتيجي فقط عن خدمة قطاع من قطاعات السوق التي غفل عنها المنتجون الحاليون Market Niche. فمن الممكن أن تكون هناك عدة مصادر للحصول على الوضع الاستراتيجي الذي قد يكون واسعًا أو ضيقًا. فالشركات التي تركز عملها تنتقي مجموعة جزئية من العملاء وتصمم أنشطتها وفقًا لذلك مثل شركة إكيا Ikea. وتزدهر الشركات التي تركز على خدمة طبقة من العملاء عن طريق التركيز على مجموعة من العملاء التي تهملها الشركات التي تخدم جميع العملاء أو تقدم لها الخدمة بتكلفة عالية. أما المنافسون الذين يقدمون خدماتهم لقطاعات عريضة من العملاء عن طريق عدد كبير من المنتجات أو الخدمات، مثل شركة دلتا للطيران وشركة فانجارد Vanguard، فإنهم يؤدون مجموعة من الأنشطة التي صممت للوفاء بالاحتياجات الشائعة لهؤلاء العملاء. وهم يهملون بالتالي الاحتياجات الخاصة للمجموعات الجزئية أو المجموعات الخاصة من العملاء.

وأيا كان الأساس الذي يبني عليه الوضع الاستراتيجي؛ أي الذي استمدت الشركة منه ذلك الوضع – التنويع، الاحتياجات، أساليب الوصول إلى العملاء أو مزيجًا من تلك الثلاثة – فإنه يتطلب تصميم مجموعة من الأنشطة نظرًا لأنه دائمًا دالة Function للاختلافات الموجودة في جانب العرض. بمعنى وجود فروق في الأنشطة التي يقوم بها العملاء. ومع ذلك فإن الوضع الاستراتيجي لا ينتج دائمًا عن الفروق الموجودة على جانب الطلب أو العملاء. فالوضع المبني على التنويع أو طرق الوصول إلى العملاء نادرًا ما يعتمد على أي فروق بين العملاء. أي أنه نادرًا ما يكون دالة لتلك الفروق، وفي الواقع فإن الفروق الناتجة عن التنويع أو طرق الوصول إلى العملاء غالبًا ما تتضمن فروقًا في الاحتياجات. لاحظ أن تذوق عملاء شركة Carnike للسينما بمعنى أن احتياجاتهم تميل في الغالب إلى الجانب الكوميدي، الأفلام الغربية، وأفلام التسلية التي تشاهدها الأسر. ولا تعرف هذه الشركة أي أفلام تأخذ الرقم الكودي NC-17.

الآن وبعد أن انتهينا من وصف الوضع الاستراتيجي فإنه يصبح بإمكاننا أن نبدأ في إجابة السؤال الذي طرحناه في بداية البحث وهو: ما هي الاستراتيجية؟

تعني الاستراتيجية تنمية أو خلق وضع متميز ذا قيمة يضم مجموعة مختلفة من الأنشطة. ولو افترضنا أن هناك وضعًا استراتيجيًا واحد فإننا لا نكون بحاجة إلى الاستراتيجية. وسوف تواجه الشركات ببساطة وضعًا لا نكون بحاجة إلى الاستراتيجية وسوف تواجه الشركات ببساطة وضعًا لا يمكن تلافيه – سباق لا بد أن تربحه. وروح الوضع الاستراتيجي هو اختيار مجموعة من الأنشطة تختلف عن تلك الموجودة لدى المنافسين. وإذا توفر لدينا نفس المجموعة من الأنشطة التي يمكن أن تعتبر الأفضل لإنتاج أفضل المنتجات، والوفاء بجميع الاحتياجات والوصول لجميع العملاء فإنه يصبح بإمكان جميع الشركات أن تتنقل بين هذه الأنشطة – أي تستخدمها – ويصبح الأداء الجيد هو المحدد لأداء الشركات.

الصلة بين الوضع الاستراتيجي والاستراتيجيات الأساسية The Connection With Generic Strategies:

في كتابي المعنون الاستراتيجية التنافسية طبعة Free Press 1985 قدمت مفهوم الاستراتيجية الأساسية Generic Strategies – قيادة الكلفة، والتمييز، والتركيز – كاستراتيجيات بديلة. أو بدائل استراتيجية في إحدى الصناعات. ومازالت الاستراتيجيات الأساسية مفيدة لتوصيف الوضع الاستراتيجي عند أبسط وأوسع مستوى فشركة فاتجارد مثال جيد لاستراتيجية قيادة التكلفة. بينما إكيا مع مجموعتها الضيقة من العملاء تعتبر مثالاً جيدًا لتخفيض التكلفة المستمد من التركيز. أما شركة نتروجينا فإنها مثل جيد للاستراتيجية القائمة على التميز – وتحمل أسس الوضع الاستراتيجي – التشكيل، الاحتياجات، وإمكانيات الاتصال بالعملاء – معاني (مفاهيم) هذه الاستراتيجيات الأساسية بمستوى كبير من التحديد. وتؤسس شركة إكيا وشركة ثاوث وست للطيران استراتيجيتهما الأساسية بالتركيز على التكاليف. ولكن تركيز إكيا قائم على احتياجات مجموعة من العملاء، وأما شركة ثاوث ويست فإن وضعها قائم على مجموعة متغيرة من الخدمات. ويوضح إطار الاستراتيجيات الأساسية Generic Strategies الحاجة إلى الاختيار من بين هذه الاستراتيجيات حتى لا تقع الشركة في الفخ الذي أطلقت عليه التعارض المتوارث بين الاستراتيجيات Inherent Contradiction of different Suategies فقد يؤدي عدم التضحية بوضع استراتيجي من أجل آخر Tocde–off في الوقت الذي تكون فيه هذه الأوضاع الاستراتيجية تنافسية إلى هذا التعارض. لاحظ ما حدث في شركة كونتنتال لايت عندما حاولت المنافسة باستخدام طريقيتين من الطرق السابقة في نفس الوقت.

3) التضحية مطلب أساسي للوضع الاستراتيجي الثابت A Sustainaable Strategic Position Requires Trade-Offs:

لا يكفي إختيار وضع استراتيجي متميز لضمان الحصول على مزايا دائمة. فالوضع الاستراتيجي الجيد يغري المنافسين بمحاولة محاكاته. وسيتم ذلك بطريقة أو طريقتين.

الطريقة الأولى هي محاولة المنافس إعادة النظر في وضعه الاستراتيجي واختيار وضع جيد يمكنه من أن يكون على قدم وساق مع صاحب الوضع الأفضل. فعلى سبيل المثال فإن شركة J.C.Penney تحاول تعديل وضعها من شركة مشابهة لشركة سيزر لتكون شركة كبرى تبيع أحدث الموضة من الملابس الرقيقة الراقية. والنوع أو الطريقة الثانية وهي أكثر شيوعًا هي اتباع أسلوب المحاكاة الذي يطلق عليه الانتشار Straddiling، وفي هذه الطريقة تقوم الشركة التي تحاكي الشركة المتفوقة بمحاولة لاتباع أسلوب المتفوق والحصول على المزايا التي يحصل عليها مع المحافظة على وضعها الحالي. ولذلك فإن الشركة تطعم أنشطتها الحالية بمواصفات وخدمات وتكنولوجيا جديدة.

وتقدم صناعة النقل الجوي مثالاً جيدًا لهؤلاء الذين يجادلون بأن بإمكان المنافس أن يحاكي أي سوق. فقد يبدوا أن بإمكان أي منافس أن يحاكي الأنشطة التي تقوم بها أي شركة طيران. فبإمكان أي شركة شراء نفس الطائرات، واستئجار عدد من المكاتب والبوابات في المطارات، وتقديم نفس وجبات الطعام، وخدمات التذاكر ونقل الحقائب التي تقدمها أي شركة آخرى.

وقد رأت شركة كونتننتال ما تحققه شركة ثاوث إير من أرباح فقررت اتباع أسلوب الانتشار عن طريق محاكاة شركة ثاوث إير في بعض الخطوط مع المحافظة على وضعها الحالي كشركة طيران تقدم خدمات كاملة للعملاء، وقد أطلقت شركة كونتننتال على الشركة التي ستتبع أسلوب شركة ثاوث إير اسم كونتننتال لايت Continental Lite. وفي هذه الشركة الجديدة تم حذف وجبات الطعام، والدرجة الأولى، وزادت عدد الرحلات وتتابعها، وخفضت أجرة النقل (ثمن التذاكر)، وخفضت كذلك وقت تحميل الطائرة. ونظرًا لبقاء الشركة كشركة نقل عادية

تقدم كافة الخدمات على الخطوط الآخرى فقد استمرت في استخدام وكالات الطيران، وفي استخدام مزيج من الطائرات على خطوطها وفي تقديم خدمات فحص الحقائب Baggage Checking وتحديد المقاعد للركاب. ولكن الوضع الاستراتيجي لا يمكن الاحتفاظ به ما لم تتم التضحية بوضع استراتيجي آخر، ويمكن أن تاحدث التضحية Trade–Off عندما لا تقبل الأنشطة الموجودة إلا متزاج مع الأنشطة الجديدة. وبتعبير أوضح فإن التضحية تعني أننا إذا حصلنا على المزيد من شيء فلابد أن ينقص ما نحصل عليه من شيء آخر نظرًا لأنه من غير الممكن أن نحصل على مزيد من الاثنين في نفس الوقت. فمن الممكن أن تختار شركة طيران بين تقديم وجبة للركاب – وهذا يزيد التكلفة؛ كذلك يمكنها أن تبطء عملية تحميل الطائرة وبالتالي القيام بخدمات فرز حقائب الركاب، كما يمكنها أن تلغي كل ذلك – ولكن لا يمكن أن تؤدي كل ذلك مع المحافظة على التكاليف والوقت في نفس المستوى. ويعني ذلك أن الشركات التي تقوم بكل ذلك لابد أن يظهر بها أنواع من القصور الواضح في الأداء... Major inefficiencies.

وتظهر التضحية الحاجة إلى الاختيار؛ كما أنها تحمي الوضع الاستراتيجي من المحاكين ومن يودون تجميع المزايا الخاصة بكلا الاستراتيجتين. فكر في وضع شركة نتيروجينا التي تنتج نوعًا من الصابون الطبي. حيث تقوم استراتيجية الشركة على التمييز المبني حول التعبير "لطيف للجلد" دون مواد باقية، ومنتج للموازنة بين الأحماض والقلويات. ومن الكثير من التفاصيل الموجهة لأخصائي الأمراض الجلدية فإن استراتيجية شركة نيتروجينا السوقية تظهرها كأنها شركة أدوية أكثر منها شركة صابون، وتقوم هذه الشركة بالإعلان في المجلات الطبية، وترسل رسائل مباشرة للأطباء، وتحضر المؤتمرات الطبية؛ كما أنها تجري بحوثًا خاصة في معهدها الخاص بالعناية بالجلد، وحتى تدعم استراتيجيتها فإنها توجه توزيعها إلى الصيدليات وتبتعد عن استراتيجيات الترويج التي تقوم على الأسعار. وتستخدم شركة نيتروجينا عمليات صناعة مكلفة وبطيئة لتشكل صابونها القابل للتكسر (الهش).

وقد ضحت الشركة في سبيل هذا الاستراتيجية (الوضع الاستراتيجي) بمضادات العرق، ومنعمات الجلد التي يرغبها كثير من العملاء في الصابون الذي يشتروه.

ونتيجة لذلك ضحت الشركة بحجم المبيعات الضخم الذي يمكن أن تحصل عليه من البيع بمتاجر التموينات (البقالة) كما إنها ابتعدت بالمرة عن الترويج المبني على السعر وقد ضحت الشركة بكفاءة التصنيع لتحقيق المواصفات بل الخصائص التي رغبتها في الصابون، وقد قامت استراتيجيتها الأصلية على مجموعة من التضحيات مثل التضحيات السابقة، ولذلك حمت نفسها من المقلدين.

وتفرض التضحية على الشركات لأسباب ثلاثة. الأولى عدم تناسب الاستراتيجية الجديدة (الوضع الاستراتيجي) مع الانطباع العام لدى العملاء عن الشركة أو الشهرة التي تتمتع بها الشركة. فالشركة المشهورة بتقديم نوع أو مستوى معين القيم ربما فقدت المصداقية وسببت الاضطراب للعملاء وأثرت بالسالب على شهرتها لدى العملاء إذا قامت بتقديم نوع آخر من المنتجات أو مستوى آخر من الجودة أو حاولت أن تقدم مستويين في نفس الوقت. فعلى سبيل المثال فإن شركة إيفوري للصابون Ivory قد تجد صعوبة في تغيير وضعها الاستراتيجي كشركة تبيع نوعًا غير مرتفع الثمن من الصابون يستخدم كل يوم لوضع يماثل وضع شركة نتروجينا للصابون الطبي. وقد يكلف تكوين صورة ذهنية جديدة عشرات بل مئات الملايين من الدولارات في الصناعات الكبيرة، ويعتبر ذلك مانعًا قويًا من موانع المحاكاه.

والسبب الثاني وهو أكثر أهمية – ينبع من الأنشطة نفسها. ذلك أن الأوضاع الاستراتيجية المختلفة بما تتطلبه من أنشطة مصممة بالتحديد لتتوازى مع متطلبات كل وضع بحاجة إلى تنظيم خاص للمنتجات، ومعدات خاصة، وسلوك خاص للعاملين، ومهارات مختلفة، وكذلك نظامًا إداريًا مختلفًا. ويتضح الكثير من التضحيات الضرورية في عدم مرونة الآلات، والعاملين والنظم. فكلما زاد تنظيم شركة إكيا أنشطتها لتخفض مستوى تكلفتها عن طريق جعل العملاء يتولون بأنفسهم عمليات النقل والتجميع كلما قلت قدرتها على الاستجابة لرغبات العملاء الذين يرغبون في الحصول على مستوى خدمات أعلى.

ومع ذلك فمن الممكن أن تكون التضحية أكثر أهمية من ذلك. ذلك أن القيمة التي تقدمها الشركة لعملائها تدمر إذا تم تصميم الأنشطة لتكون ذات مستوى أعلى

أو أقل من المستوى المطلوب للاستخدام. فعلى سبيل المثال فإنه إذا كان بقدرة رجل البيع أن يقدم مستوى عال من الخدمة لبعض العملاء، وعدم تقديم أي خدمات لمجموعة أخرى فإنه ستكون هناك خسارة من عدم استخدام قدرات رجال البيع مع المجموعة الثانية. كما أن مستوى الإنتاجية يتحسن كثيرًا إذا كانت الاختلافات محدودة. ولذلك فعن طريق تقديم مستوى متطور من الخدمات في كل الحالات فإن إنتاجية رجال البيع تتحسن وتصل إلى مستوى عال من الكفاءة ويتحسن أيضًا مستوى سرعتهم في تقديم الخدمة نتيجة لتحسن مستوى تعليمهم.

وأخيرًا فإن التصحية تكون ضرورية بسبب القدرات الداخلية المحدودة للقيام بالتنسيق والرقابة. ذلك أن إختيار الإدارة العليا للمنافسة بطريقة معينة دون الآخرى يجعلها تحدد أولوياتها بوضوح. وعلى العكس من ذلك فإن الشركات التي تحاول تقديم كل الخدمات التي يحتاج إليها كل العملاء تخاطر بأرباك العاملين في مجالات العمل المختلفة عند اتخاذهم للقرارات اليومية دون وجود إطار واضح لذلك.

ومن الممكن القول بأ، التضحيات المطلوبة في حالة الوضع الاستراتيجي ضارة للمنافس ولكنها ضرورية عند تنمية الاستراتيجية. وتظهر هذه التضحيات الحاجة إلى الاختيار، ولكنها تقلل (تحدد) عن قصد ما تستطيع الشركة تقديمة للعملاء. كما أن هذه التضحيات تعوق قدرة الشركة على اتباع استراتيجيتين في نفس الوقت Stradding أو إعادة تغيير الوضع الاستراتيجي نظرًا لأن المتنافسين الذين يتبعون هذين المدخلين يقللون من قيمة استراتيجياتهم وأنشطتهم الحالية.

وقد أدت التضحيات إلى فشل شركة كونتنتال لايت. حيث خسرت مئات الماليين من الدولارات؛ كما خسر رئيس الشركة وظيفته. وقد نتج ذلك عن تأخر طائراتها في المدن المحورية المكتظة بالركاب؛ كما طال وقت الركاب بسبب نقل الحقائب. وقد أدى تأخير الرحلات وإلغاء بعضها إلى وجود آلاف الشكاوي كل يوم. ولم تستطع الشركة مواجهة المنافسة السعرية؛ كما استمرت في دفع عمولات وكلاء السفر؛ كما إنها لم تستطيع الاستغناء عن وكلاء السفر بالنسبة للخطوط ذات الخدمة الكاملة. ونظرًا لحاجتها لتخفيض عمولة وكلاء السفر بالنسبة لجميع الخطوط بلا تمييز. كذلك لم تستطيع الشركة تقديم ميزة تتابع الرحلات للمسافرين على خطوطها ذات الخدمات الكاملة.

وقد حاولت شركة كونتنتال المنافسة بطريقتين مختلفتين في نفس الوقت. وقد دفعت الشركة عقوبة قاسية لمحاولتها أن تكون شركة طيران تقدم خدمات كاملة على بعض الخطوط وشركة منخفضة التكلفة ذات سعر منخفض على البعض الآخر. وإذا لم يتطلب احتلال هذين الموقعين الارستراتيجيتين تضحيات فقد كان بإمكان الشركة تحقيق النجاح. ولكن غيبة التضحيات تشكل خطرًا لا ينبغي أن يتعلمه المديرون عن طريق الوقع فيه. فالجودة ليست مجانية دائمًا. فالملاءمة التي حصلت عليها شركة ثاوث وست – وهي نوع من الجودة العالية، قد اتسقت مع إجراءات التكلفة المنخفضة نظرًا لأن تتابع رحلاتها قد تيسير بعدد من الإجراءات المؤداة بتكلفة منخفضة – من سرعة إجراءات السفر على البوابة، والحصول على تذاكر السفر من المكائن الاتوماتيكية على سبيل المثال. ومع ذلك فإن الأبعاد الأخرى لجودة أداء شركات الطيران مثل تحديد المقاعد، وتقديم الوجبات، ونقل الحقائب من خطر لآخر تتطلب تكلفة عالية لتقديمها وتحسينها.

وبصفة عامة فإن التضحية الغير حقيقة أو الخادعة بين التكاليف والجودة False trade offs berween cost and quality تحدث عندما يكون هناك تكرار، أو مجهودات فاقدة (ضائعة)، أو ضعف في الرقابة أو الوضوح، أو ضعف في التنسيق. ومن الممكن تحقيق تخفيض في التكاليف والتميز في نفس الوقت فقط عندما تبدأ الشركة العمل بعيدة كثيرًا من الحدود القصوى للإنتاجية أو عندما تتحرك الحدود القصوى للإنتاجية للخارج. أما عند الحدود القصوى للإنتاجية – عندما تصل الشركات إلى أحسن مستوى أداء – فإن التنازل عن الجودة لتخفيض التكاليف أو تحمل التكاليف في سبيل تحسين مستوى الجودة أي التضحية بإحداهما في سبيل الأخرى Trade–offs تكون حقيقية.

التضحيات ضرورية للاستراتيجية فالتضحيات تظهر الحاجة إلى الاختبار كما أنها تحدد بوعي ما تستطيع الشركات تقديمة للعملاء.

وبعد عقد من التمتع بمزايا الإنتاجية العالية، وصلت شركة هوندا وشركة تويوتا إلى الحدود القصوى للإنتاجية. وعندما واجهت الشركتان رفض العملاء للأسعار العالية، وجدت شركة هوندا أن الطريقة الوحيدة المتاحة لها لتخفيض السعر هي تقليل الانفاق على نواحي التمييز والجودة.

ففي الولايات المتحدة قامت بإحلال القرص الخلفي في الفرامل في السيارة Civic بقرص رخيص بأمل أن لا يلاحظ العملاء ذلك. وقد حاولت شركة تويوتا أن تبيع نموذجًا معدل من أفضل سياراتها مبيعًا في اليابان وهي السيارة كورولا بأكصدامات غير مطلية ومقاعد رخيصة Unpainted bumpers، ولكن الشركة الغت هذا النموذج بسرعة.

وقد نمى المديرون الأداء الفعال خلال العقد الماضي كثيرًا بحيث جعلوا فكرة القضاء على التضحية بين الجودة والتكلفة مثلاً أمرًا حميدًا. ولكن إذا لم يكن هناك تضحية فلن تحقق الشركات مزايا دائمة. وسوف تضطر للعملا بسرعة حتى تستطيع البقاء فقط.

وإذا عدنا مرة أخرى إلى سؤالنا الأساسي وهو: ما هي الاستراتيجية؟ فإن يتضح لنا أن مبدأ التضحية قد اضاف بعدًا جديدًا إلى الإجابة. الاستراتيجية هي اتخاذ قرار بشأن التضحية التي تقدمها الشركة للحصول على مزايا تنافسية. وروح الاستراتيجية اختيار ما ينبغي الابتعاد عنه. وبدون التضحية فلا حاجة للاختيار ولا للاستراتيجية بالتالي. فأي فكرة جيدة يمكن محاكاتها بسرعة. ومرة أخرى فسيعتمد الأداء الجيد على الأداء الفعال Again Performance Would once again depend wholly on operalional effectiveness.

4) يؤدي التوافق إلى تحقيق المزايا IV. Fit Drives Both Competative: التنافسية والقدرة على الاحتفاظ بها Advantageand Sustainability:

لا يؤدي اختيار الوضع الاستراتيجي إلى تحديد الأنشطة التي ستؤديها الشركة وكيفية أداء كل نوع من هذه الأنشطة فقط؛ بل إلى تحديد علاقة هذه الأنشطة ببعضها فبينما تعني فاعلية الأداء الوصول إلى التفوق في أحد مجالات النشاط، أو الوظائف فإن الاستراتيجية تتحدث عن دمج الأنشطة مع بعضها بطريقة جيدة.

فبينما سمح الإسراع بإجراءات الإركاب لشركة ثاوث وست بتحقيق التتابع السريع في الرحلات والإستفادة المثلى بظائراتها فإنه يعتبر ضروريًا لوضعها الاستراتيجي ذي التكاليف المنخفضة والأكثر ملائمة لها. ولكن كيف وصلت الشركة لذلك الوضع؟ يرجع جزء من الإجابة إلى الأجر الجيد الذي تدفعه الشركة للعاملين على البوابات والمساعدين الأرضيين الذين تحسنت إنتاجيتهم بالقواعد

المرنة لاتحادات العمال التي يتبعونها. ولكن الجزء الأكبر من الإجابة يرجع إلى كيفية أداء الشركة للأنشطة الأخرى. فعن طريق عدم تقديم وجبات للركاب وعدم تحديد المقاعد لهم وعدم ترحيلها لحقائبهم من خط طيران لآخر تجنبت الشركة القيام بالأنشطة التي تبطئ شركات الطيران الأخرى.

كما قامت الشركة باختيار المطارات وخطوط الطيران بطريقة تمكنها من الابتعاد عن الاكتظاظ الذي يؤدي إلى التأخير. كذلك فإن القيود الصارمة التي وضعتها الشركة على أنواع الطائرات وطول الخطوط مكنت الشركة من تنميط طائرتها؛ فالشركة لا تستخدم إلا الطائرات بوينج 737.

يبعد التوافق المنافسين الذين يحاكون غيرهم عن طريق تنمية سلسلة قوية ومتماسكة من القيم .

ما هو جوهر كفاءة شركة ثاوث وست؟ وما هي مفاتيح نجاحها؟ الإجابة الصحيحة أن كل شيء هام بالنسبة للشركة؟ فاستراتيجية الشركة تتضمن نظامًا متكاملاً من الأنشطة، وليس تجميعًا لأنشطة غير متكاملة وقد حصلت الشركة على مزاياها التنافسية عن طريق تناسق الأنشطة ودعم كل منها للآخر.

فالتوافق يبعد المنافسين الذين يقلدون غيرهم عن طريق تكوين سلسلة قوية متماسكة من الأنشطة. وكما هو الحال بالنسبة للشركات التي لها استراتيجية جيدة فإن أنشطة شركة ثاوث وست تتكامل مع بعضها بطريقة تؤدي إلى خلق قيمة اقتصادية حقيقة. فقد يرجع انخفاض تكلفة أحد الأنشطة على سبيل المثال إلى الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة الأخرى. وبالمثل فإن قيمة أحد الأنشطة عند العميل تتزايد بسبب طريقة أداء الشركة للأنشطة الأخرى. وهذه هي الطريقة التي يؤدي بها التناسق الاستراتيجي إلى تحقيق مزايا تنافسية وربحية عالية.

أنواع التناسق الاستراتيجي Types of Fit:

يعتبر التناسق بين السياسات الوظيفية أحد أقدم الأفكار في الاستراتيجيات. وبالتدريج تم استبدال هذه الأفكار على قائمة اولويات الإدارة. وبدلاً من النظر إلى الشركة ككل اتجه المديرون إلى أوجه التنافس الجوهرية واهتموا بالموارد الرئيسية وعوامل النجاح الأساسية. وفي الحقيقة فإن أهمية التناسق لتحقيق المزايا التنافسية أكثر مما يعترف بها أغلب الناس.

والتناسق مهم نظرًا لأن الأنشطة المفصلة يؤثر بعضها على البعض الآخر. فقوى البيع المتطورة على سبيل المثال تعتبر ميزة كبيرة عندما تتضمن منتجات الشركة تكنولوجيا متطورة وعندما يركز مدخلها التسويقي على خدمة العملاء. كما يكون خط الإنتاج الذي يتضمن نماذج متنوعة أكثر فائدة عندما يمتزج بنظام للتخزين ولإنجاز أوامر الشراء يقلل الحاجة لتخزين المنتجات كاملة الصنع؛ كذلك فإن إجراءات البيع ينبغي أن تكون معدة لشرح وتشجيع أداء الخدمة المناسبة لكل عميل، وكذلك عندما تركز الفكرة الرئيسية للإعلان على مزايا تنوع المنتجات لمقابلة حاجات العملاء الخاصة. ومثل هذه التاكاملات منتشرة في الاستراتيجية، ومع أن بعض أنواع التناسق بين الأنشطة تعتبر أساسية ويمكن تطبيقها في كثير من الشركات؛ فإن أفضل أنواع التناسق هو ذلك التناسق الخاص باستراتيجية معينة لأنه يحسن تميز الوضع الاستراتيجي ويضخم التضحية المطلوبة.

وهناك ثلاثة أنواعٍ من التناسق، ولكنها غير متميزة عن بعضها – أي غير منفصلة انفصالاً كاملاً – أو غير متضادة – تناسق الدرجة الأولى وهو عبارة عن "تناسق بسيط" بين كل وظيفة وبين الاستراتيجية العامة. فعلى سبيل المثال فإن شركة فانجارد توازن جميع أنشطتها مع استراتيجية السعر المنخفض؛ فهي تخفض عدد مرات دوران محافظها، ولا تحتاج لمدير مالي عالي المهارة تدفع له تعويضًا عاليًا عن عمله. كما أن الشركة تقوم بتوزيع مواردها مباشرة بحيث لا تضطر لدفع عمولة للبنوك التي تتولى التوزيع لغيرها من الشركات. وهي تحدد اتفاقها على الإعلان اعتمادًا على العلاقات العامة وحديث العملاء. كما أن الشركة تربط منح عمالها بمقدار الوفورات التي يحققونها.

ويهدف هذا التناسق إلى التأكد من أن المزايا التنافسية للأنشطة تتكامل مع بعضها ولا تتآكل أو يلغي بعضها بعضا. وهو يخلق الاتصال بين الاستراتيجية والعملاء والعاملين وحملة الأسهم، ويسهل تطبيق الاستراتيجية نتيجة لتوحيد المفاهيم في الشركة.

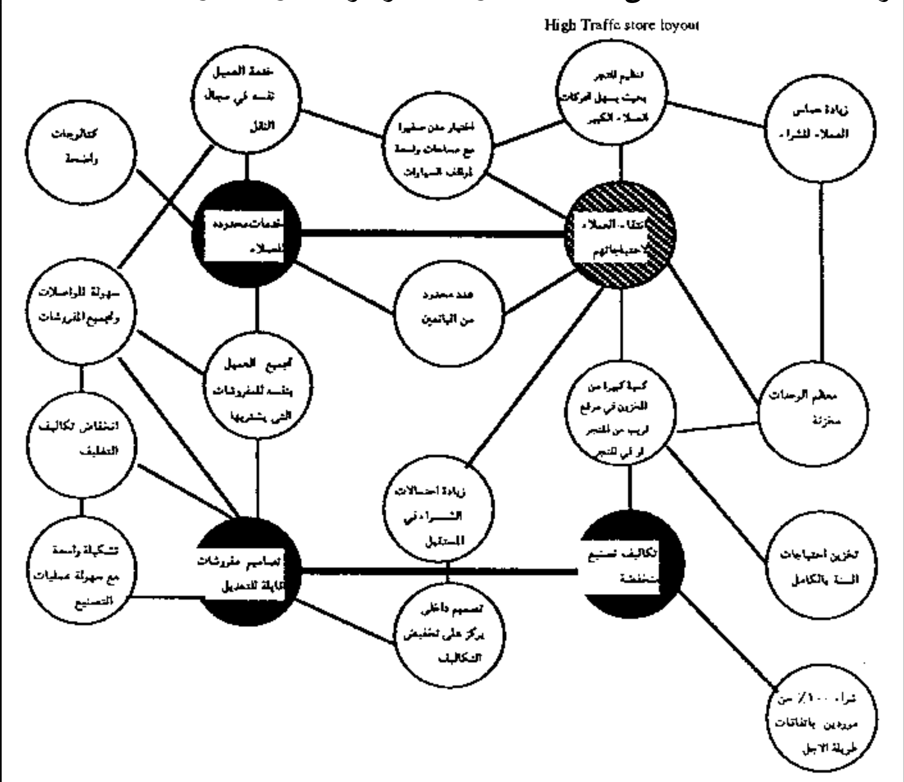
والنوع الثاني من التناسق هو تناسق الدرجة الثانية الذي يحدث عندما يتم دعم الأنشطة المختلفة لبعضها. ومن ذلك على سبيل المثال تسويق شركة نتروجينا الصابون الذي تنتجه للفنادق الصغيرة الراغبة في أن تقدم لعملاتها الصابون الذي يقترحه أطباء الأمراض الجلدية. ولذلك فإن الفنادق أعطت الشركة ميزة تقديم

صابونها للعملاء بالطريقة التي ترغبها بينما تطلب من باقي شركات الصابون تغيير عبواتها لتتضمن اسم الفندق الذي يقدمه لعملائه.

فإذا ما استخدم العميل الصابون في فندق من الفنادق الفخمة فأنهم في الغالب سيقومون بشرائه من متاجر الأدوية Drug stors أو سؤال أطبائهم عنه. وعلى ذلك فإن أنشطة شركة نتيروجينا الطبية والتسويقية يدعم بعضها بعضًا؛ مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التسويق الإجمالية.

توضيح نظم الإنشطة Mapping Activity Systems:

وضع خريطة بالأنشطة الموجودة بالشركة مثل هذه الخريطة الخاصة بشركة إكيا توضح كيف يتعادل الوضع الاستراتيجي للمظمة في مجموعة من الأنشطة المصممة لتنفيذها. ففي الشركات التي لديها وضع استراتيجي واضح؛ فإن عددًا من الأفكار الاستراتيجية العليا (موجود في الدوائر الغامقة) يمكن تحديدها وتنفيذها خلال عدد من الأنشطة المترابطة بقوة والمنتشرة بالشركة.



وفي مثال آخر فإن شركة بيك Bic تبيع خطأ محدود العدد من الأقلام النمطية الرخيصة التي تستجيب في الواقع لاحتياجات عدد كبير من العملاء وتوزيع بكل طرق التوزيع (تجارة التجزئة، والجملة والإهداءات التي تقدم للعملاء) باستخدام قنوات التوزيع الممكنة. وكما هو الحال في كل استراتيجية تقوم على التوزيع بهدف خدمة قطاع عريض من العملاء فإن الشركة تركز على الاحتياجات التي تشبع بين طبقات العملاء العريضة (أسعار منخفضة لقلم مقبول). وقد جنت شركة Bic مزايا التناسق الممكن الحصول عليها من كل الأنشطة بما فيها تصميم المنتجات الذي يسهل عمليات الصنع، وترتيب المصانع لتحقيق التكاليف المنخفضة، والشراء بكميات كبيرة لتحقيق وفورات في تكاليف المواد، وإنتاج الأجزاء داخل الشركة إذا كان ذلك اقتصاديًا بالمقارنة بشرائها من الخارج.

وعلاوة على ذلك فإن شركة بيك تذهب في التناسق إلى ما هو أبعد من التناسق البسيط نظرًا لأن أنشطتها يدعم بعضها البعض. فعلى سبيل المثال فإن الشركة تستخدم نقاط البيع كطريقة للعرض، والتعديل المتتالي لعبواتها لتحسين الرغبة في الشراء، وحتى تقوم الشركة بتنشيط نقاط البيع فإن الشركة بحاجة إلى قوة بيعية كبيرة، ولذلك فإن الشركة هي الأكبر بين منافسيها؛ كما أنها الأفضل استخدامًا لنقاط البيع. وفوق ذلك فإنتعديل المزيج المكون لأنشطة نقاط البيع من الإعلانات التليفزيونية الكثيرة والعبوات يؤدي إلى زيادة الرغبة في الشراء بطريقة أكبر من تعديل أي نشاط على انفراد.

والمستوى الثالث من التناسق Third Order Fit يذهب إلى مدى أكبر مما يذهب إليه التناسق الذي يتم عند دعم الأنشطة لبعضها. واسمى هذا النوع "التناسق الذي يؤدي إلى وصول الأنشطة إلى حدها الأقصى من الكمال Optimization of Effort". فعلى سبيل المثال فإن شركة Gap وهي شركة تتجر في الملابس غير الرسمية تعتبر توفر الملابس (المنتجات) ركنا جوهريًا لاستراتيجيتها. وتستطيع الشركة المحافظة على تواجد الصنف إما عن طريق تخزينه بالمتجر أو عن طريق إعادة الشراء من متاجر الجملة. وقد غطت الشركةعائد تلك الأنشطة عن طريق

إعادة شراء احتياجاتها الأساسية بصفة شبه يومية من ثلاثة متاجر جملة مما ساعدها على تخفيض المخزون بالمتجر. ويلاحظ أن التركيز في استراتيجية الشركة هو على إعادة الشراء نظرًا لأن الشركة تلتزم بشراء المنتجات الأساسية بعدد محدود نسبيًا من الألوان. وبينما يحقق منافسوا الشركة معدلات دوران مخزون يتراوح بين ثلاثة أو أربعة مرات فإن شركة جاب Gap تحقق معدل دوران يتراوح بين سبعة أو ثمانية مرات كل عام. وفوق ذلك فإن سرعة الشراء تمكن الشركة من استخدام استراتيجية تقوم على تقصير دورة حياة نماذج الملابس التي تتعامل فيها بحيث تتراوح بين ستة وثمانية أسابيع. أي تقصير فترة عرض النماذج والموديلات التي تتعامل بحيث تتراوح تلك المدة بين ستة وثمانية أسابيع(1).

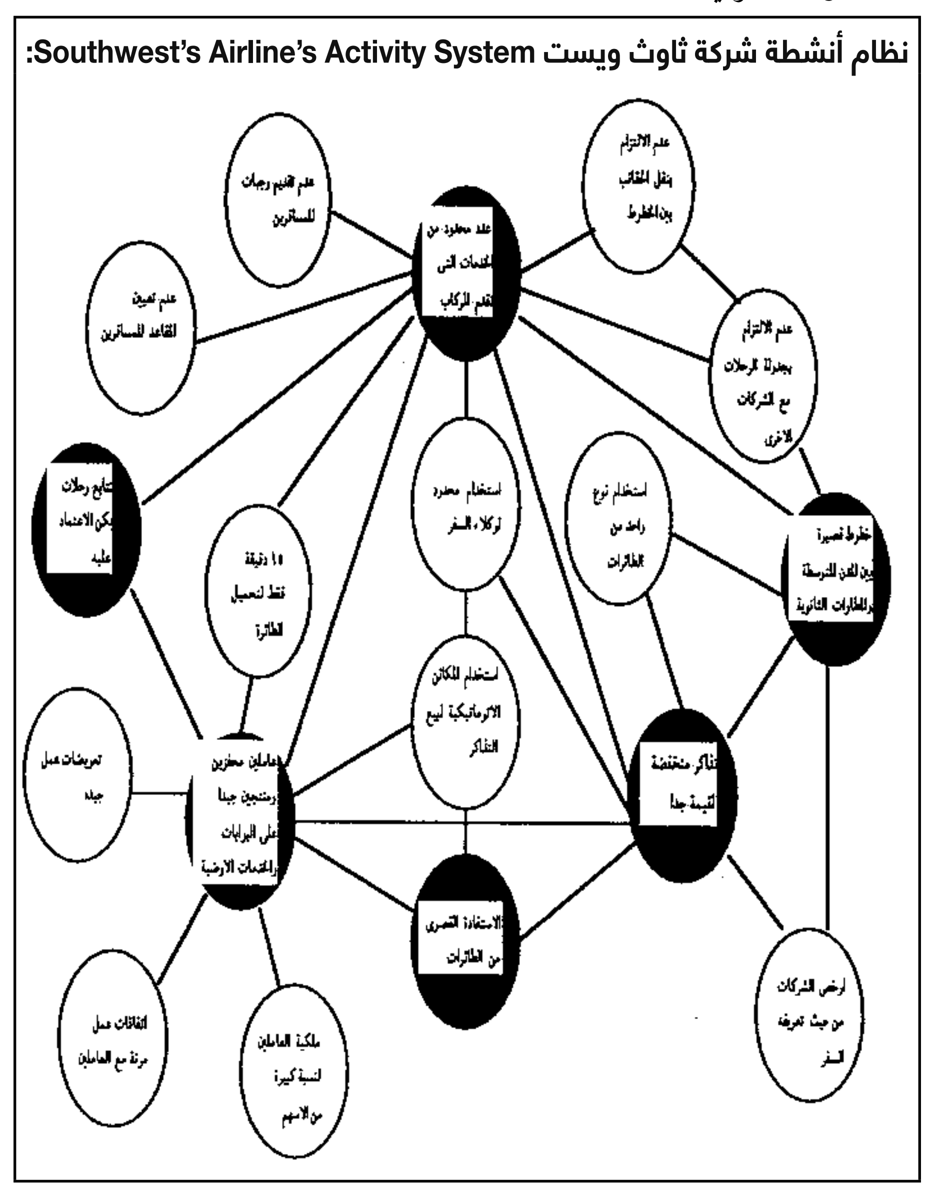
وقد تم التخلص من الأنشطة الفاقدة عن طريق التنسيق وتبادل المعلومات بين الأنشطة المختلفة، وهذه هي المجهودات الأساسية لتحسين أثار الأنشطة، ولكن هناك مستوى أعلى من التناسق. فعلى سبيل المثال فإن اختيار تصميم المنتج يمكن أن يقلل الحاجة إلى خدمة ما بعد البيع أو تمكن العميل من أداء الخدمة بنفسه. كذلك فإن التنسيق مع الموزعين والموردين يقلل الحاجة إلى أداء بعض الأنشطة داخل الشركة مثل تدريب المستخدم النهائي للمنتج على تشغيله.

وفي جميع أنواع التناسق الثلاثة فإن النتائج النهائية للنظام (الشركة) تكون أكثر أهمية من نتائج أداء بعض الوظائف مستقلة؛ فالمزايا التنافسية تتحقق من النظام كله، والتناسق بين الأنشطة يخفض التكاليف كثيرًا أو يجعل تميز المنتج واضحًا، وفوق ذلك فإن القيمة التنافسية لكل نشاط على انفراد أو المهارات التي يحتاجها والكفاءات أو الموارد لا يمكن فصلها عن النظام أو الاستراتيجية. وعلى ذلك فإنه من الخطأ أن نشرح نواحي القوة في الشركات المتفوقة على منافسيها عن طريق نوع محدد من نواحي القوة التنافسية الأساسية، أو عن طريق تفوقها في أحد المصادر الأساسية. وتنتشر قائمة نواحي القوة بين العديد من الوظائف؛ كما أن كل نوع من

(1) تم الحصول على المادة العلمية الخاصة باستراتيجيات شركات التجزئة جزئيًا من: Jan Rivkin "The rise of Retail Category Killers، " Unpublished Working Paper January 1995، Nicola Siggikow Prepared the Case Study on the Gap.

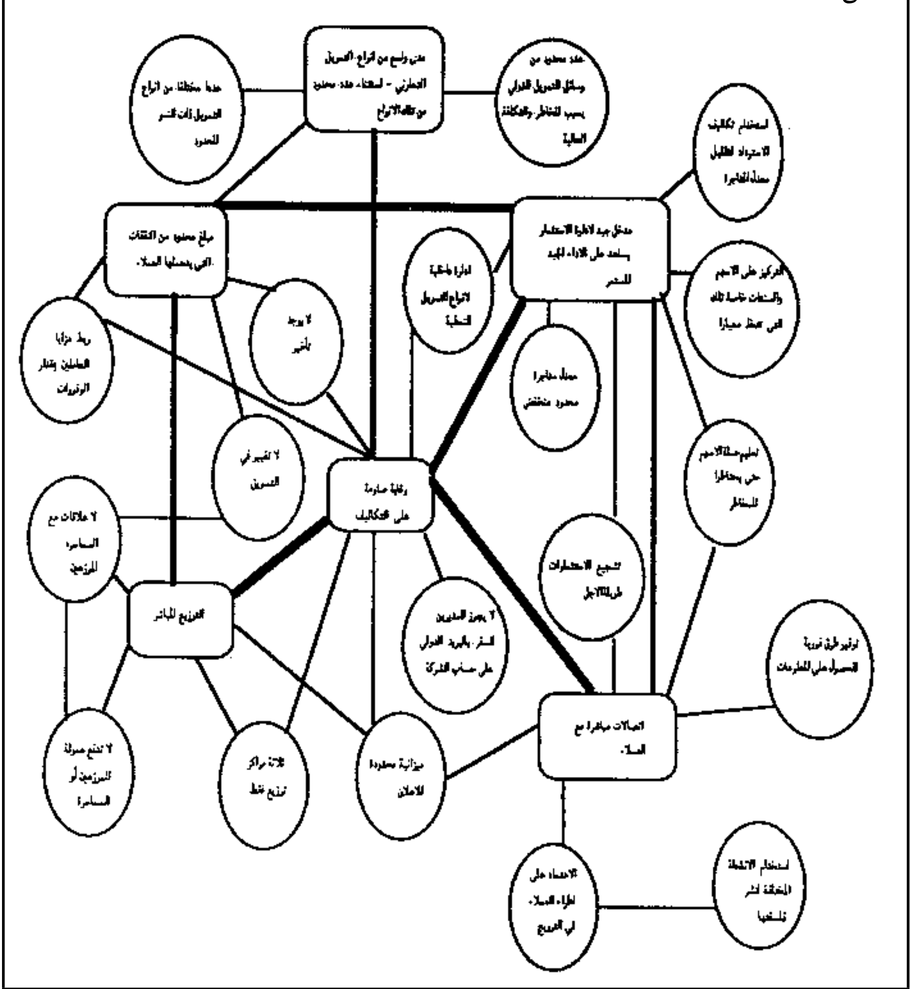
أنواع القوة يمتزج بالأنواع الآخرى، ومن الكثر فائدة أن نفكر في الأفكار المنتشرة بين العديد من الأنشطة مثل التكاليف المنخفضة، والانطباع أو الاعتقاد الخاص بنوع خاص من أنواع الخدمات التي تقدم للعملاء، والمفهوم الخاص بالقيم التي توزعها الشركة نظرًا لأن هذه الأفكار متضمنة داخل أو في مجموعات من الأنشطة ذات الترابط القوي.

نظام أنشطة شركة ثاوث ويست Southwest's Airline's Activity System:



نظام الأنشطة الخاص بشركة فانجارد Vangard's Activity System:

قد يفيد رسم خريطة للأنشطة في دعم وفحص التناسق الاستراتيجي. ينبغي أن نستخدم مجموعة من الأسئلة الرئيسية لتوجيه عمليات تكوين التناسق بين الأنشطة. السؤال الأول هو: هل يناسب كل نشاط بالشركة الوضع الاستراتيجي العام – التشكيلة المنتجة، احتياجات العملاء التي يتم اشباعها، نوع العملاء الذين يتم خدمتهم؟ أسأل المسئولين عن كل نشاط لوصف كيفية دعم الأنشطة الأخرى لنشاطهم أو إعاقتها له. السؤال الثاني هل هناك طرق لدعم الأنشطة المختلفة، أو مجموعات الأنشطة لبعضها البعض؟ أخير: هل من الممكن أن يؤدي التغيير في بعض الأنشطة إلى الاستغناء عن بعض الأنشطة الحالية.



التناسق وقابلية الاحتفاظ بالمزايا التنافسية Fit Substainability:

يعتبر التناسق بين العديد من الأنشطة جوهريًا ليس فقط لتحقيق المزايا التنافسية بل لقدرة الشركة على الاحتفاظ بهذه المزايا. فمن الصعب على المنافس أن يحاكي شبكة متماسكة من الأنشطة بالمقارنة بمحاكاة مدخل معين يتبعه البائعون أو نوع من أنواع التكنولوجيا في إجراءات العمل أو تكرار مجموعة من خصائص أو مواصفات المنتجات.

ولذلك فإنه من الصعب تقليد الوضع الاستراتيجي المبني على نظام متكامل من الأنشطة بالمقارنة بالوضع الاستراتيجي المبني على نوع واحد من الأنشطة. فكر في هذا التدريب البسيط، وستقرر بعد ذلك أن احتمال محاكاة أي نوع من الأنشطة يكون دائمًا أقل من واحد صحيح. ولذلك فإن حساب احتمال المحاكاة يمكن أن يتم بسهولة؛ فإذا تعددت الأنشطة كان احتمال المحاكاة منخفضًا بالمقارنة بالوضع الاستراتيجي المبني على نوع واحد من الأنشطة. لاحظ أن 0.9 × 0.9= 0.81 أما 0.9× 0.9× 0.9× 0.9 فإنها تساوي 0.66 فقط، وهكذا كلما زاد عدد الأنشطة كلما قل احتمال المحاكاة بنجاح. وذلك لأن الشركات القائمة التي تحاول تعديل وضعها الاستراتيجي الحالي أو بناء وضع استراتيجي جديد مع الوضع القائم سوف تضطر لتنظيم العديد من الأنشطة، وحتى القادمون الجدد إلى أحدى الصناعات الذين لا يضطرون لمواجهة التضحية؛ بل يواجهون الشركات القوية القائمة؛ فإنهم يواجهون موانع قوية تحول بينهم وبين المحاكاة.

(ينبغي أن يمتد الزمن الذي يتم فيه تحقيق الوضع الاستراتيجي لعقد أو أكثر من الزمن وليس دورة تخطيطية واحدة) .

وكلما قام الوضع الاستراتيجي للشركة على نظام متكامل من الأنشطة يضم تناسقًا من الدرجة الثانية أو الثالثة؛ فإن قدرتها على الاحتفاظ بالمزايا الاستراتيجية سوف تزداد، ويكون من الصعب على من هو خارج الشركة أن يقوم بالتعرف على أسرار هذه النظم، وبالتالي فإنه يصعب عليهم محاكاتها، وحتى لو استطاع المنافسون التعرف على أوجه الربط المناسبة بين أجزاء الاستراتيجية؛ فستقابلهم صعوبة عند

نقلها، وسيكون من الصعوبة بمكان بالنسبة لهم تحقيق التناسق لأن ذلك يتطلب التكامل بين القرارات والتنفيذ في العديد من الوحدات الجزئية المستقلة.

فالمنافس الذي يهدف إلى محاكاة نظام متكامل من الأنشطة سيربح قليلاً عن طريق محاكاة بعض هذه الأنشطة لا كلها، ومن الممكن أن ينخفض مستوى الأداء بدلاً من زيادته. تذكر كارثة شركة كونتنتال للطيران عندما حاولت محاكاة شركة ثاوث ويست.

وفي النهاية فإنه يترتب على تحقيق التناسق بين أنشطة الشركة وجود ضغوط وحوافز لديها لتحسين أدائها، وذلك مما يزيد الصعوبات أمام من يودون محاكاتها، ويعني تحقيق التناسق أن الأداء الضعيف في بعض المجالات سوف يؤدي إلى ضعف الأداء في مجالات أخرى، ويترتب على ذلك كثرة ظهور نواحي الضعف مما يجذب انتباه الإدارة، وعلى الجانب الآخر فإن تحسين الأداء في بعض الأنشطة سيؤدي إلى تحسنه في البعض الآخر. ونادرًا ما تكون الشركات التي تتمتع بتناسق قوي بين أنشطتها هدفًا مغريًا، وذلك لأن تفوق هذه الشركات في تكوين الاستراتيجية وتنفيذها يزيد الفوائد التي يحصلون عليها ويزيد الصعوبات أمام الراغبين في المحاكاة.

وعندما تتكامل الأنشطة فسيحصل المنافسون المحاكون على قدر محدود من المزايا بسبب المحاكاة ما لم ينجحوا في محاكاة نظام الأنشطة بأكمله، ومثل هذه الظروف تؤدي إلى أن يحصل الفائزون على كل مكاسب المنافسة. فالشركة التي تبني أفضل نظام للأنشطة مثل شركة تويز أر أص Toys R Us تربح بينما تتخلف الشركات المنافسة التي تتبع نفس الاستراتيجية ولكنها لا تمتلك نظامًا متناسقًا من الأنشطة، وذلك ما حدث لشركتي تشايلد وورلد، وليونيل ليزير Chiled Worid and Lionel Leisure، وعلى ذلك فإن البحث عن استراتيجية جديدة يكون أفضل للشركة من أن تكون المحاكي الثاني أو الثالث لوضع استراتيجي تحتله شركة قائمة.

والأوضاع الاستراتيجية المثلى (القابلة للبقاء والنمو) هي تلك الأوضاع المكونة من نظم من الأنشطة التي لا يمكن محاكاتها نظرًا للتضحيات التي ترتبط بذلك. بمعنى أن الاستراتيجية المثلى هي تلك الاستراتيجية التي تتبعها إحدى

الشركات والتي تكون مبنية على نظام من الأنشطة لا يمكن تقليده بسبب ما يتحمله المقلد من تكاليف عالية سبب التضحية بوضعه الاستراتيجي الحالي، وتوضح أو تحدد الأوضاع الاستراتيجية قوانين التضحية أو القواعد التي يتحدد عن طريقها كيفية تنظيم وتكامل الأنشطة الفردية. ويوضح النظر إلى الاستراتيجية من زاوية نظم الأنشطة لماذا ينبغي أن يكون هيكل المنظمة وإجراءاتها ونظمها الفرعية تابعة للاستراتيجية. كما أن تصميم الاستراتيجية لتتناسق مع هيكل المنظمة ونظمها يجعل تحقيق التكامل أكثر إمكانية ويساعد في الاحتفاظ بمزايا الاستراتيجية.

وإحد التطبيقات لما سبق هو امتداد زمن تحقيق الوضع الاستراتيجي لعقد أو أكثر من الزمن وليسدورة تخطيط واحدة. ويؤدي ذلك الاستمرار إلى نشر الأداء الحسن والانسجام بين جميع أنشطة الشركة، ويسمح للشركة ببناء قدرات مميزة خاصة بها واستراتيجية متوافقة مع المهارات التي تتفوق فيها. كذلك فإن الاستمرار يدعم شخصية الشركة وشهرتها.

وعلى العكس مما سبق فإن التحولات السريعة في الاستراتيجية مكلفة، ولا يرجع ذلك إلى أن على الشركة أن تعيد تنظيم الأنشطة الفردية؛ بل أن عليها أن تعيد موازنة نظمها، ويترتب على سرعة التغيير أن لا تستطيع بعض الأنشطة اللحاق بالاستراتيجية المتغيرة، والنتيجة الضرورية لكثرة تغير الاستراتيجية أو الفشل في الوصول إلى وضع استراتيجي متميز Distnict هي ظهور تنظيمات لحماية الأنشطة الحالية من التغيير المطلوب، وعد الانسجام والتوافق بين الوظائف والتنافر التنظيمي.

وبالرجوع إلى السؤال الذي تم طرحه في بداية المقال وهو ما هي الاستراتيجية؟ بإمكاننا الآن إكمال إجابة هذا السؤال: بأن تقول الاستراتيجية هي إيجاد تناسق بلين أنشطة المنظمة، ويعتمد نجاح الاستراتيجية على عدة أشياء لا على شيء واحد وكذلك على إيجاد التكامل بين هذه الأشياء، وإذا لم يوجد تناسق بين هذه الأنشطة فلن توجد استراتيجية واضحة جيدة وسيكون لدى المنظمة إمكانية محدودة للاحتفاظ بمزايا الاستراتيجية، ويتحدد أداء الشركة النسبي بمدى تعود الإدارة على هذه الأنشطة البسيطة والاهتمام بالأداء الفعال لها.

وجهات نظر بديلة في الاستراتيجية Alternative Views of Strategy:

المزايا الاستراتيجية التي يمكن الاحتفاظ بها	نماذج ضمنية في العقد الماضي
موقف استراتيجي متميز للمنظمة .	مكانة تنافسية مثالية في الصناعة .
أنشطة مصممة للتوافق مع الاستراتيجية .	دراسة وقياس جميع البدائل وتحقيق أفضل أداء .
تضحيات واضحة واختيارات في مواجهة المنافسة .	الشراء الكثيف من المتخصصين والمشاركة لتحقيق الأداء .
مزايا تنافسية تتبع من التناسق بين الأنشطة .	مزايا مستمدة من عدد محدود من عوامل النجاح .
قدرة على الاحتفاظ بالمزايا تتيح من إجمالي النظام وليس من جزء منه .	المرونة والاستجابة السريعة للتغيرات السوقية .

5) إعادة اكتشاف الاستراتيجية V. Rediscovering Strategy:

الفشل في الاختيار The failure to Choose:

لماذا يفشل كثير من الشركات في تنمية استراتيجية مناسبة؟ لماذا يتلاقى المديرون عمل اختيارات استراتيجية؟ وإذا كان المديرون قد اتخذوا تلك القرارات في الماضي؛ فلما يترك كثير منهم الاستراتيجية تضمحل وتصبح غير واضحة؟

غالبًا ما ينبعث التهديد للاستراتيجية من خارج المنظمة نظرًا للتغيرات التكنولوجية أو التغيير في سلوك المنافسين، ومع أن التغيير الخارجي يمكن أن يكون مشكلة؛ فإن التهديد الأكبر للاستراتيجية يأتي من الداخل. فالاستراتيجية الجيدة يمكن أن تتقوض بسبب مفهوم مضلل للمنافسة، وبالفشل التنظيمي، وبالرغبة في النمو.

وقد أصبح المديرون أكثر اضطرابًا بالنسبة لأهمية أو لضرورة اتخاذ قرارات الاختيار، وعندما يعمل كثير من الشركات بعيدًا عن الحدود القصوى للإنتاجية فإن التضحيات تبدوا غير ضرورية، ومن الممكن أن ترى بوضوح أن الشركات التي تدار بكفاءة واقتدار يمكنها أن تتغلب على منافسيها الضعفاء على جميع أبعاد الأداء في نفس الوقت، وعن طريق التعلم من المفكرين الإداريين المشهوريين أن التضحية ليست ضرورية؛ فقد اكتسب المديرون احساسًا قويًا بأن القيام بالتضحية يعتبر دليلاً على الضعف.

وعندما فقد المديرون شجاعتهم نتيجة للتنبوءات القوية بعنف المنافسة فقد لجاءوا لزيادة احتمال وقوعها عن طريق محاكاة كل شيء لدى منافسيهم. وتحاول

الإدارة تتبع كل جديد في مجال التكنولوجيا أملاً في تحقيق ثورة في مجالها.

والسعي وراء الأداء الفعال مغر نظرًا لأنه محسوس وبراق، وقد وقع المديرون خلال العقد الماضي تحت ضغوط متزايدة لإظهار تحسن ملموس واضح ممكن قياسه في الأداء، وقد أنتجت البرامج الخاصة تقدمًا ملموسًا ولكن عدم وجود تفوق واضح في الربحية بقى محيرًا، وقد غمرت المطبوعات الإدارية والاستشاريون السوق بالمعلومات عما يدور في الشركات الأخرى، وهذا يدعم العقول التي تفكر في أحسن طريقة للأداء Reenforcing The Best Practice Mentality وقد أدى تحقيق كثير من المديرين تفوقًا في الأداء إلى عدم فهم أهمية وجود استراتيجية لشركائهم.

وقد ابتعدت الشركات عن الاختيار الاستراتيجي أو جعلته غير واضح لأسباب أخرى أيضًا، ومن ذلك تأثير الحكم التي تسود في الصناعة والتي غالبًا ما تكون قوية ومنها جعل المنافسة متجانسة. أو تحقيق تجانس مع المنافسين، وقد فهم كثير من المديرين خطأ أن المقصود بالتركيز على العملاء خدمة جميع العملاء أو الاستجابة لأي طلب من قنوات التوزيع.

كذلك فإن واقع المنظمات يعمل ضد الاستراتيجية؛ فالتضحية المطلوبة مخيفة. كما أن عدم الاختيار يكون أحيانًا مفضلاً بالمقارنة باللوم المصاحب للاختيار السيء. وتندفع الشركات إلى محاكاة بعضها مفترضة أن المنافس يعلم شيئًا مما تؤدية، والمعلومات الجدد ذوي المهارات والتعليم الذي يحفز للبحث عن كل نوع من أنواع التحسين غالبًا ما تنقصهم الرؤية الاستراتيجية، أو رؤية المنظمة ككل والقدرة على تخيل التضحيات المطلوبة، وقد يرجع الفشل في الاختيار إلى التخوف من أغضاب بعض أقوياء المديرين أو العاملين.

فخ النمو The GrowthTrap:

يعتبر تأثير النمو أكثر أنواع التأثير الأخرى أذى بالنسبة للاستراتيجية، ويبدوا للإدارة أن التضحيات والمحددات Limits. تضع قيود على الاستراتيجية؛ فعلى سبيل المثال فإن التركيز على خدمة مجموعة من العملاء دون مجموعة أخرى يضع قيود حقيقة أو صورية على نمو الدخل. فالاستراتيجيات التي تركز على انخفاض

السعر لتغطية مجموعات كبيرة من العملاء تتضمن خسارة البيع للعملاء الراغبين في خدمات ومزايا خاصة.

ويتعرض المديرون باستمرار لأغراءات أخذ خطوات جزئية تتعدى حدود الاستراتيجية وتجعل موقع الشركة الاسراتيجي غير واضح، وفي النهاية فإن الضغوط لتحقيق النمو أو ظهور التشبع في السوق المستهدف يقود المديرين لتوسيع وضع الشركة الاستراتيجي عن طريق توسيع خط منتجاتها، أو إضافة خصائص جديد للمنتجات، أو محاكاة خدمات المنافسين المشهورة، أو إتباع نفس إجراءاتها أو شراء شركاتهم. فلسنوات طويلة فإن شركة ماي تاج May Tag قد حققت النجاح عن طريق التركيز على إنتاج غسالات ومجففات طويلة العمر جيدة الصنع كما شملت منتجاتها حديثًا غسالات الأطباق، ومع ذلك فإن الحكم السائد في الصناعة حبذت إنتاج وبيع خط متكامل من المنتجات. فقد دفع صغر معدل النمو في الصناعة، والخوف من منافسة منتجي الخطوط الكاملة من الأدوات المنزلية وضغوط الموزعين ورغبات عملاء الشركة إلى توسيع خطوط إنتاجها بإنتاج الثلاجات ومعدات الطهي تحت علامتها التجارية بالإضافة إلى شراء عدد من المنافسين ومنهم جن – إير، وهاردوك ستوف، وهوفر، وأدميرال، وماجك تشيف Jenn–Air Hardwick Stove، Hoover، Admeral and Magic Chhif. وقد أدى ذلك إلى نمو مبيعات الشركة من 684 مليون دولار سنة 1985 إلى 3.4 بليون دولار سنة 1994. ولكن العائد على مبيعات الشركة تناقص إلى 8% سنة 1980 بدلاً من 12% سنة 1970 إلى متوسط يساوي 1% في الفترة بين 1989 و1995، وقد تؤدي إجراءات خفض التكلفة إلى تحسين هذا العائد ولكن منتجات الشركة من غسالات الأطباق، وأدوات غسل الملابس ستظل تخفض ربحية الشركة.

وربما وقعت شركة نتروجينا للصابون في نفس الفخ؛ ففي بداية التسعينيات وسعت الشركة ما توزعه من المنتجات في أمريكا لتشمل تشكيلة واسعة يشتريها الكثير من العملاء لتصبح مثل شركة وول مارت Wal Mart، وقد توسعت الشركة وانتجت العديد من المنتجات تحت اسم نيتروجينا، وتضم منتجاتها الآن على سبيل المثال أنواعًا مثل مزيل مكياج العيون والشامبو والتي لم تكن الشركة متميزة فيها، وقد أدى ذلك إلى تخفيض شهرة الشركة بأنها تنتج المنتجات ذات الجودة

العالية مما أجبر الشركة على الاتجاه نحو المنافسة السعرية، وتؤدي الحلول الوسط – الموقع الاستراتيجي الوسط – وعدم التناسق اللذان تلجأ إليها الشركة لتحقيق النمو إلى ما يشبه التآكل في مكانة الشركة التي اشتهرت بها بين العملاء في سوقها العادي. كما تؤدي محاولات المنافسة باستخدام عدد من الطرق في نفس الوقت إلى الارتباك؛ كما أنها تقلل الحوافز التنظيمية وقدرة الشركة على التركيز، ومع تناقص الأرباح فإنه ينظر إلى زيادة الدخل على إنها بديل لذلك، وتؤدي عدم قدرة الشركة على الاختيار إلى زيادة اتجاه الشركة إلى توسيع استثماراتها فتدخل في دورة جديدة من الاتجاه إلى التوسع وقبول المنزلة الوسطى، وغالبًا ما يستمر المنافسون في تقليد بعضهم البعض حتى يؤدي الانتشار إلى تحطيم الدائرة، وقد يؤدي ذلك إلى الاندماج أو إلى تقليس حجم الشركة حتى تصل إلى وضعها الأصلي.

إعادة الاتصال مع الاستراتيجية Reconnecting With Stralegy:

يرجع النجاح الأساسي لمعظم الشركات إلى الوضع الاستراتيجي المتميز الذي تتمتع به والذي يتضمن تضحيات واضحة، وفي هذا الوضع الاستراتيجي فإن أنشطة الشركة تكون قد سبق موازنتها مع ذلك الوضع الاستراتيجي، ويقود كل من مرور الوقت وضغوط النمو إلى قبول الأوضاع أو الحلول المتوسطة التي لا يمكن إدراكها في البداية، ويؤدي توالي التغيرات البسيطة التي يبدوا أن كلاً منها وقت حدوثه مقبول إلى قبول الشركات الراسخة إلى الحلول الوسط التي تؤدي إلى تجانسهم مع منافسيهم، والقضية هنا ليست مع الشركات التي تحتل موقعًا تاريخيًا عفا عليه الزمن لأن حل مشكلة هذه الشركات هو البدأ بتكوين استراتيجية مناسبة من جديد، ولكن القضية تخص الشركات الراسخة التي مازالت تحقق عائدًا متوسطًا ولكن يعوزها وجود استراتيجية واضحة، وكما نرى فإنها قضية تهم الكثير من الشركات ولذلك فهي قضية عامة وهامة. ومن خلال الإضافات للحدودة المتتالية إلى منتجات الشركة، وإلى الخدمات التي تقدمها لمجموعات العملاء، ومحاكاة أنشطة المنافسيين فإن الشركات القائمة تخسر موقعها التنافسي، وتتحقق نفس النتيجة عندما تحاول الشركة تقليد العديد من منافسيها واتباع أساليبهم وعندما تحاول أن تبيع لمعظم مجموعات العملاء.

وهناك عدد من المداخل التي يمكن أن تستخدمها الشركة لإعادة الاتصال مع الاستراتيجية، وأول هذه المداخل هو النظررة المتفحصة إلى ما تقوم به الشركة فعلاً. وتتمتع معظم الشركات الراسخة بمزايا جوهرية فريدة، ويتم تحديد هذه المزايا بالإجابة على أسئلة مثل الأسئلة الآتية:

1. أي من المنتجات أو الخدمات التي تبيعها الشركة أكثر تمييزًا؟
2. أي من منتجاتنا أو خدماتنا أكثر ربحية؟
3. أي من عملائنا أكثر رضا؟
4. أي من قنواتنا، أو عملائنا، أو مناسبات الشراء، وأكثر ربحية؟
5. أي من الأنشطة التي تشتمل عليها سلسلة قيم الشركة أكثر تمييزًا أو تأثيرًا؟

وحول هذه المزايا تتحقق الإضافات الجزئية خلال الوقت، ولذلك فإنه ينبغي إزالة هذه الإضافات حتى يظهر الوضع الاستراتيجي الأساسي، وربما كانت نسبة محدودة من تشكيلة منتجات الشركة أو عملائها مسئولة عن معظم مبيعاتها، وعن معظم أرباحها على وجه الخصوص، والتحدي إذا هو إعادة التركيز على الاستراتيجية الأساسية وموازنة الأنشطة معها، ومن الممكن بيع مجموعات العملاء أو المنتجات الموجودة على الحافة (غير الجوهرية) أو السماح لها بالتبخر من خلال عدم الاهتمام أو الأسعار المرتفعة.

ومن الممكن نتعلم الكثير من تاريخ الشركة. ما هي الرؤية الاستراتيجية لمنشيء الشركة؟ ما هي المنتجات ومن هم العملاء الذين نجحت الشركة بسببهم؟ ومن الممكن أن نتعرف من خلال النظرة التاريخية على ما إذا كانت استراتيجية الشركة السابقة مازالت جيدة وكافية لتحقيق أهدافها. هل من الممكن استخدام هذه الاستراتيجية بطريقة حديثة وجعلها استراتيجية تتمشى مع التطور التكنولوجي السائد هذه الأيام؟ وربما تحدت الإدارة نفسها لإعادة اكتشاف مزايا الشركة الفريدة، وربما كان من الممكن أثاره تلك الحوافز (التحديات) وغرس ثقة الإدارة في قدرتها على اتخاذ القرارات الصعبة الخاصة بتقديم التضحيات المطلوبة.

النمو المربح Profitable Grouth:

أدار كثير من الشركات انتباهها بعد عقد من العمل على خفض التكاليف وإعادة الهيكلة إلى النمو، وكثيرًا ما تؤدي المجهودات المبذولة لتحقيق النمو إلى غموض تميز المنظمة، وتضطرها إلى قبول الحلول الوسط – الأوضاع الاستراتيجية الأقل من أوضاعها السابقة المميزة – وإلى تخفيض التناسق، وفي النهاية فإنها تقوض الوضع التنافسي للشركة، وفي الحقيقة فإن الإلحاح على النمو مؤذ للاستراتيجية.

ما هي مداخل النمو التي تحافظ على الاستراتيجية وتقويها أو تدعمها؟ بصفة عامة فإن الوصفة هي التركيز على تعميق الوضع الاستراتيجي بدلاً من توسيعه وقبول الأوضاع والحلول الوسط، وإحد المداخل هو محاولة مد الاستراتيجية التي تقوى نظام الأنشطة الحالي إلى توفير المزايا والخدمات التي يجد المنافس أن محاولة تقليدها مستحيلة أو مكلفة لمبدأ التفرد On a Stand Alonebases، وبلغة أخرى فإنه من الممكن أن يسأل المديرون أنفسهم أي مزايا أو أنشطة أو شكل من أشكال المنافسة أكثر فائدة أو أقل تكلفة نظرًا لتكامله مع أنشطة المنظمة؟

ويتضمن تعميق الوضع الاستراتيجي جعل أنشطة المنظمة أكثر تميزًا وتقوية التماسك بين تلك الأنشطة، وتقوية الاتصال بين الاستراتيجية والعملاء الذين ينبغي أن يدركوا مزاياها، ولكن كثيرًا من المديرين يخضع لأغراء الجري وراء النمو المربح عن طريق إضافة المزايا أو المنتجات أو الخدمات التي يشتد عليها الطلب Hot Features دون فحصها أو تطويعها لاستراتيجية شركاتهم. كما أن كثيرًا من المديرين قد يستهدفوا الأسواق أو العملاء الذين يملكون المزايا القليلة لتقديمها لهم، ومن الممكن أن تحقق الشركات النمو بطريقة أسرع وبربحية أفضل عن طريق التعمق في إشباع الاحتياجات والمنتجات التي تتميز فيها بدلاً من تتبعها في الأسواق أو العملاء المتوقع أن تكون فيها احتمالات نمو عالية، ولكن يعوز الشركة التميز فيها ومن الممكن رد النمو السريع الذي حققته شركة كارمايك Carmitce – أكبر شركات عرض الأفلام في أمريكا الآن – إلى التزامها الكامل بالتركيز على الأسواق الصغيرة، ويظهر ذلك الالتزام بأسراع الشركة إلى بيع أي دار عرض حصلت عليها ضمن إحدى الصفقات أن كانت هذه الدار تقع في سوق كبيرة، وعادة ما يسمح دخول السوق العالمي بتحقيق النمو المتجانس مع الاستراتيجية حيث يفتح أسواقًا كبيرة أمام الاستراتيجيات التي تقوم على التركيز، ويختلف الاتجاه إلى الأسواق

الدولية عن التوسع المحلي في أن السوق الدولي يدعم ويقوي شخصية الشركة ومركزها المتميز.

ومن الممكن للشركات الراغبة في التوسع في صناعاتها التغلب أو التحكم في مخاطر ذلك التوسع عن طريق تكوين وحدات مستقلة لكل منها علاماتها التجارية المستقلة وأنشطتها المصممة خاصة لتناسبها، ومن الواضح أن شركة ماي تاج قد جاهدت في هذه القضية Matag has clearly Struggled with this issue. فعلى إحد الجوانب فقد نظمت الماركات التي تتفوق فيها في وحدات منفصلة لكل منها موقع استراتيجي خاص - أي وحدات ذات استراتيجيات مختلفة، وعلى جانب آخر فقد أنشأت مظلة تضم جميع منتجاتها المنزلية للوصول إلى الجماهير الواسعة التي تهتم بالوصول إليهم ومع هذا التصميم المشترك لعمليات التصنيع والتوزيع وخدمات العملاء؛ فإنه سيكون من الصعب على الشركة الابتعاد عن التجانس، وإذا حاولت إحدى وحدات الأعمال الاستراتيجية المنافسة في موقع استراتيجي آخر يضم مجموعة من المنتجات أو العملاء الجدد فإن تجنب الحلول والمواقع المتوسطة Compromising يكون مستحيلاً.

(الجوهر عند مستوى الإدارة العليا هو الوضع الاستراتيجي بمعنى تحديد الوضع الاستراتيجي للشركة، واتخاذ قرارًا التضحيات الضرورية ونشر الاتساق بين الأنشطة).

دور القيادة The Role of Leadeership:

عادة ما تكون التحديات الخاصة بتنمية أو إعادة بناء وضع استراتيجي تحديات تنظيمية في جوهرها كما أنها تعود إلى القيادة، ومع وجود العديد من القوى التي تقف ضد اتخاذ قرارات الاختيار وقرارات التضحية الضرورية فإن وجود إطار ذهني يقود الاستراتيجية يصبح ضروريًا لتحقيق التوازن مع المقاومات المذكورة.

وفي كثير من الشركات فإن دور القيادة انحدر إلى تحقيق التوازن الهادف لإيجاد الأداء الفعال وإبرام الاتفاقيات مع العملاء أو الموردين، ولكن دور القيادة أهم من ذلك وأكبر؛ فالإدارة العليا أكبر بكثير من إدارة كل وظيفة من الوظائف المختلفة بالشركة، وجوهر عملها هو الاستراتيجية بمعنى تحديد الوضع الاستراتيجي للشركة، واتخاذ القرارات الخاصة بالتضحيات الضرورية، ونشر الاتساق بين

الأنشطة المختلفة بالشركة، وعلى القائد أن يقدم المعارف والانضباط اللازمين لاتخاذ قرارات بشأن نوع التغيير، واحتياجات العملاء اللذان ستسعى الشركة لتحقيقهما مع تجنب تحول المنشأة عن استراتيجيتها والاحتفاظ بتميزها، وأما المديرون في المستويات الدنيا فإنه يعوزهم الرؤية والثقة الضروريتان للمحافظة على الاستراتيجية، وإحد وظائف القادة هو تنمية معارف الآخرين في مجال الاستراتيجية، وأن يرفض أي إخلال بمتطلبات الاستراتيجية، وتتضمن الاستراتيجية اتخاذ قرارات بالأشياء التي ينبغي والتي لا ينبغي القيام بها بنفس المستوى. كذلك فإن وضع الحدود التي لا ينبغي تجاوزها يعتبر أحد الوظائف الهامة للقيادة؛ كما أن تقرير أي فئات العملاء التي تستخدم أي مجموعات المنتجات، أو الاحتياجات التي ينبغي أن تخدمها الشركة يعتبر أساسًا لتنمية الاستراتيجية. كذلك فإنه من المهم إتخاذ قرارات بشأن عدم خدمة مجموعات أخرى من العملاء أو الاحتياجات أو عدم تقديم أي صفات أو خصائص معينة في المنتجات أو الخدمات التي تتعامل فيها الشركة، وعلى ذلك فإن الاستراتيجية تتطلب التزامًا ثابتًا واتصالات واضحة، ومن المؤكد فإن من أهم وظائف الاستراتيجية الواضحة التي تحقق لها الاتصال مع المنفذين هي قيادتهم عند اتخاذ قرارات الاختيار التي تواجههم بسبب التضحيات المفروضة عند أدائهم لوظائفهم وعند اتخاذهم لقراراتهم اليومية.

ومع أن تحسين الأداء جزءًا ضروريًا من واجبات الإدارة العليا فإنه لا يعتبر استراتيجية، ويخلط الاستراتيجية مع الأداء الفعال فإن الإدارة تقع دون قصد في التفكير في أنواع المنافسة التي تقود كثيرًا من الشركات إلى نهاية واحدة وذلك ليس مفضلاً لدى أحد من تلك الشركات بل ومن الممكن تجنبه.

وعلى المديرين أن يميزوا بوضوح بين الأداء الفعال وبين الاستراتيجية. أي أن عليهم أن يفهموا بوضوح الفرق بينهما. فكلاهما مهم ولكن برنامج عمل كل منهما يشمل أشياء مختلفة.

فبرنامج عمل الأداء الفعال يضم التنمية المستمرة في كل المجالات التي لا يوجد فيها تضحية، والفشل في تحقيق ذلك يؤدي إلى وضع الشركة في موقف سيء ويجعلها عرضة للمخاطر، وذلك حقيقة حتى بالنسبة للشركات التي لديها استراتيجية جيدة. ولذلك فإن الأداء الفعال هو المكان الجيد للتغيير المستمر والمرونة، والمجهودات الدءوبة للوصول إلى أفضل طرق الأداء، وبالمقارنة بذلك فإن جدول

عمل الاستراتيجية هو المكان المفضل لتحديد الوضع الاستراتيجي المتميز، واتخاذ قرار واضع بشأن التضحيات الضرورية، والتأكيد على التناسق بين الأنشطة، وهو يتضمن البحث المستمر عن طرق تؤدي إلى دعم وتأكيد الوضع الاستراتيجي للشركة، ويتطلب ذلك الالتزام والاستمرار وعدوا الاستراتيجية هما صرف الانتباه عنها وقبول الأوضاع أو الحلول المتوسطة.

ولا يعني الاستمرار (الاستقرار) الاستراتيجي النظرة الثابة إلى المنافسة فعلى الشركة أن تنمي أداءها باستمرار، وأن تحاول بنشاط تحريك الحدود القصوى للإنتاجية وفي نفس الوقت فإن هناك حاجة دائمة لتوسع مدى تميزها وتقويه التناسق بين الأنشطة التي تقوم بها، ولذلك فإن الاستقرار الاستراتيجي ينبغي أن يؤدي في الحقيقة إلى جعل التحسين المستمر أكثر تأثيرًا.

وربما اضطرت الشركة لتغيير استراتيجيتها لحدوث تغيير جذري في الصناعة التي تعمل بها، وفي الحقيقة فإن وضعًا استراتيجيًا جديدًا للشركة يظهر مع ظهور التغيير في الصناعة؛ تلك التغيرات التي تستطيع الشركات الجديدة غير المثله بالأعباء والقيود التاريخية استغلالها بسهولة، ومع ذلك فإن اختيار الشركة للأوضاع الجديدة ينبغي أن يكون محكومًا بقدرتها على الحصول على تضحيات جديدة ممكنه، وبقدرتها على ضم نظام جديد من الأنشطة المتكاملة إلى المزايا الممكن الاحتفاظ بها.

بزوغ الصناعات والتكنولوجيا Emerging Industries and Technololgies:

تعتبر تنمية استراتيجية الشركات التي تعمل في صناعات جديدة أو في صناعات يسودها تغيير تكنولوجي جذري أمر مثبط أو مثير للإحباط. ففي مثل هاتين الحالتين فإن الإدارة تواجه مستوى عال من عدم التأكد حول حاجات العملاء وحول المنتجات والخدمات التي ستظهر الأيام أنها مرغوبة من كثير من العملاء، وحول أفضل تنظيم للتكنولوجيا، وللأنشطة التي ستمكن الشركة من تقديم إنتاجها للعملاء، ونظرًا العدم التأكد السابق تثور المحاكاة وبناء نظم للحماية: يظهر ذلك في تقديم الشركات لجميع الخدمات الجديدة، ومحاكاة جميع منتجات المنافسين والعمل على اكتشاف جميع أنواع التكنولوجيا خوفًا من التخلف عن السباق.

وخلال هذه الفترة من فترات نمو أي صناعة يتم وضع الحدود القصوى للإنتاجية أو إعادة وضعها، ومن الممكن أن يجعل النمو المفرط هذه الفترة مربحة للعديد

من الشركات، ولكن هذا الربح سيكون مؤقتًا لأن المحاكاة والالتقاء الاستراتيجي سوف يدمران في النهاية ربحية الصناعة، وستكون الشركات التي تحصل على نجاح راسخ هي الشركات الي تبدأ مبكرة قدر الإمكان بتحديد أنشطتها بطريقة تتضمن وضعًا استراتيجيًا متميزًا، وربما لا يمكن تلافي وتجنب فترة المحاكاة في الصناعات الجديدة ولكن هذه الفترة تعكس فترة عدم التأكد ولا تعبر عن الوضع المرغوب.

وفي التكنولوجيا المتطورة فإن هذه الفترة تطول أكثر مما ينبغي فابتهاجًا بالتطور التكنولوجي نفسه فإن الشركات تقوم بتضمين المنتجات كثيرًا من الخصائص التي قد لا يُستخدم أكثرها مع تخفيض الأسعار على جميع المنتجات.

ويقود حافز النمو للعمل على إشباع كل احتياجات عملاء الشركة في فترة تتسم بكثرة المنتجات، ومع أن قليلاً من الشركات التي تتمتع بمزايا جوهرية تحقق نجاحًا، فإن معظم الشركات تنخرط في سباق فئران لا يمكن أن يكسبه أحد.

وبنوع من السذاجة المثيرة للسخرية تميل المقالات التي تظهر في الدوريات الإدارية الشهيرة إلى إبراز حالات النجاح الخاصة كدليل على إننا دخلنا حقبة جديدة من المنافسة التي لم تعد فيها فائدة لأي من القواعد القديمة، وفي الحقيقة فإن العكس هو الصحيح.[1]، [2]

---

(1) جاء أول وصف للأنشطة واستخدامها لفهم الاستراتيجية في كتاب المؤلف المعنون: المزايا التنافسية بنيويورك فري برس 1985 وقد بنيت الأفكار الموجودة في هذا المقال على توسيع لذلك المفهوم.

(2) بدأ كل من Paul Milgrom، and John Roberts في اكتشاف اقتصاديات نظم الوظائف المتكاملة والأنشطة والوظائف، وينصب تركيزهم على ظهور الصناعات الحديثة كمجموعة من الأنشطة المتكاملة، وعلى ميل الشركات للاستجابة للتغييرات الخارجية كمجموعة مترابطة من الاستجابات الداخلية، وعلى الحاجة إلى تنسيق مركزي للموازنة بين مديري الوظائف؛ أي لتحقيق التوازن الاستراتيجي بينهم، وفي الحالة الأخيرة التي فحصوها فقد قدموا نموذجًا لما كان يعتبر مبدءًا أساسيًا للاستراتيجية. انظر بول ميلجروم وجون روبرتس "اقتصاديات الصناعات الحديثة: التكنولوجيا والاستراتيجية والتنظيم".

American Economic Review مجلد رقم 80 (1990) ص 511– 528، وانظر كذلك بول ميلجروم، ينجي كوين، وجون روبرتس: Complemenrareties، Momentum، and Evolution of Modern Monufaturing American Fconomic Review 81 (1991) 84 – 88. And Paul Maligrom and John Roberts، Complenestarities and Fit: Stralegy، Structure، and Organizational Changes in Manufrcctuing، Journal of Accounting and Economics، Vol. 19 (March – Maay 1995) 179 – 208.

الاســـتراتيجــية كـثـــورة Strategy As Revoution

بقلم : حيري هامل[1] Gary Hamel

Horvard Business Review July-August 1996, PP, 69-82

ترجمة : د . إسماعيل علي بسيوني

دعنا نعترف بها؛ فالشركات في كل دول العالم وصلت إلى الحد الأقصى في التحسين التدريجي للخدمات والمنتجات التي تبيعها. وتعمل الشركات جاهدة على تخفيض التكاليف ولو بسنت واحد؛ كما أنها تحاول أن تقدم منتجاتها إلى السوق قبل منافسيها بعدة أسابيع، وتستجيب لطلبات عملائها أسرع مما سبق، وتحاول رفع أو تحسين جودة منتجاتها قليلاً قليلاً؛ كذلك فإنها تعمل على الحصول على زيادة ولو محدوده في نصيبها من السوق. هذه هي أفكار الإدارة اليوم. ولكن العمل على الحصول على تحسين تدريجي بينما المنافس يعيد إبتكار الصناعة من جديد لا يختلف عن العزف على الكمان أثناء إحتراق روما.

أنظر إلى أي صناعة وسترى أن هناك ثلاثة أنواع من الشركات. النوع الأول: هي الشركات التي تضع قواعد العمل في الصناعة؛ الشركات التي تبني الصناعة. ومن أمثلة هذه الشركات، Sears، Merrill ynch، united Airlines، CBS، IBM. Coca–Cola وغيرها، وهي الشركات التي تخلق وتحمي التقاليد الصناعةي. وتمثل الأقلية الحاكمة. والنوع الثاني: هي الشركات التي تتبع هذه التقاليد، وهي الشركات التي تقدم فروض الطاعة والولاء لقادة الصناعة، ومن أمثلة هذه الشركات .Fujits J.C. Penney، Smith Barney، U.S Air، ABC وشركات كثيرة أخرى. وحياة هذا الفريق الشركات صعبة. تخيل أنك تعمل في شركة Fujitsu منذ عدة عقود وهي

---

(١) حيري هامل أستاذ الاستراتيجية والإدارة الدولية الزائر بكلية الإدارة جامعة لندن ببريطانيا، وهو رئيس مجلس إدارة شركة الاستشارات الدولية في مجال الاستراتيجية ومقرها Menio Park كاليفورنيا بالولايات المتحدة. وقد ألف هو وس.ك. براهالاد C. K. Prahalad المقالالمعنون المنافسة لأجل المستقبل الذي نشر في هذه المجلة عدد يوليو – أغسطس 1994. ومقاله هذا قد فاز بجائزة أحسن مقال نشر في هذه الدورية سنة 1996؛ حيث حصل على جائزة شركة ماكينزي في هذا العام.

تحاول اللحاق بشركة IBM في مجال الكمبيوتر الرئيسي Minframe Business، أو في شركة ماكدونالد دوجلاس بالمقارنة بشركة يوينج أو شركة إيفز بالمقارنة بهرتز Avis to Hertiz، وربما كانت جملة نحن نحاول جاهدين هي نغمة الإعلانات السائدة في إعلانات هذه الشركات. ولكنها وللأسف استراتيجية غير مجدية. فما الفائدة التي ستجنيها هذه الشركات من العمل الجاد لاتباع القواعد بينما تحاول الشركات الرائدة تغيير هذه القواعد. والمجموعة الثالثة: هي الشركات التي تحطم هذه القواعد أو التقاليد الموجودة في الصناعة، ومن أمثلة هذه الشركات Ikea، the Body Shap، Charless Schwab، Dell Computer، Swatch. Southwest Airlines and Many nore. وتسعى هذه الشركات إلى قلب المعايير السائدة في صناعتها غير معترفة بتلك التقاليد ناهيك عن احترامها. وهم ساخطون على تلك القيود يبتغون إدخال تعديل جذري عليها وبالتالي فهي شركات ثورية.

ومن الملاحظ أن العالم لم يكن في أي وقت مضيافًا للشركات الثورية منه الآن كذلك لم يكن مرعبًا للشركات الأخرى الموجودة بالصناعة منه في هذه الأيام، وفي هذه الأيام فإن الحصون التي تحتمي بها الأقليات من الشركات المتحكمة الصناعة تنهار بفعل تخفيف القيود القانونية التي تخضع لها الصناعة Daregulation والتغيير التكنولوجي السريع، والتغيرات الاجتماعية المتتالية. ولكن الحقيقة أن التغيرات السابقة ليست هي التي تخيف الشركات بل هي سيطرة الشركات الثورية على هذه القوى واستخدامها لإحداث الثورة. (انظر الجزء الخاص بشرح تسعة طرق لإحداث الثورة في أخر المقال).

ما الذي يمكنك أن تفعله لو كانت شركتك من مجموعة الشركات التي تضع قواعد وتقاليد الصناعة؟ يمكنك إما أن تتنازل عن المستقبل للثوريين الذين يتحدونك أو أ، تحدث ثورة في الطريقة التي تكون أو تنمي بها شركتك استراتيجياتها، والمطلوب ليس إحداث هزة بسيطة للطريقة التقليدية لإجراءات التخطيط بل وضع أساس فلسفي جديد مفادة أن الاستراتيجية عبارة عن ثورة، وكل ما عدا الاستراتيجية الثورية عبارة عن إجراءات تكتيكية.

وفيما يلي نقدم عشرة مبادئ يمكن أن تساعد الشركات في إطلاق الحرية للروح الثورية الموجودة بها وفي زيادة فرصة اكتشافها للاستراتيجيات الثورية،

وقد استخدمة هذه المبادئ وغرستها بنظمها الداخلية الشركات التي تعمل في الصناعات المتنوعة مثل منتجات الرعاية الشخصية والمعلومات والأغذية، والاتصالات. ومع ذلك فعلى كل منظمة أن تشرح هذه المبادئ وتطبقها بطريقتها الخاصة، وليست هذه المبادئ تعليمات تتبع خطوة خطوة، ولكنها طريقة للتفكير في تحديات تفرضها استراتيجية معينة – التحديات التي يفرضها كون الصناعة قد أصبحت ثورية.

المبدأ الأول: كون التخطيط الاستراتيجي ليس استراتيجيًا

Strategic Planning isn't Strategic:

فكر في إجراءات التخطيط في شركتك؛ ثم أنظر أي الأوصاف تصدق على ذلك التخطيط؟ هل هي الأوصاف المذكورة في العمود (أ) أو (ب).

(أ)	(ب)
واقعي	فضولي
تقليصي Reductionist	تمددي
استنباطي Extirapolative	يحاول التعرف على المستبل
يحاول احتلال موقع	إبتكاري
انتقائي	شمولي
سهل	بكثير من الجهد والموارد

وما لم تكن شركتك ذات وضع استثنائي حقيقي فقد تعترف أن الكلمات الموجودة بالعمود (أ) تصف ذلك التخطيط الموجود بشركتك، وفي معظم الشركات فإن التخطيط يكون متأثرًا إلى حد بعيد بالسنوات والشهور؛ أي بالتواريخ المحددة، ولا يهدف إلى اكتشاف المواطن المرتقبة التي يمكن أن تنشأ منها الثورة. وعادة ما تكون إجراءات تكوين الاستراتيجية إجراءات تقليصية Reductionist مؤسسة على قواعد بسيطة وعلى خبرة الماضي Heuristics. وتعمل هذه الخطط عادة من اليوم فصاعدًا وليس من المستقبل إلى الآن؛ كما أن هذه الاستراتيجية أو الخطط تفترض ضمنيًا – أيا كان سبب ذلك الافتراض – أن المستقبل سيكون شبيهًا للوضع الحالي، ومن الواضح أن حدود الصناعة ينظر إليها كمسلمات لا تحتمل الجدل أو النقاش.

وبالتالي فإن السؤال هو كيف تعمل على احتلال موقع لسلعتك أو خدمتك داخل هذا النطاق أو تلك الحدود وليس كيف تحتكر مساحة تنافسية جديدة غير محمية بواسطة الصناعة التي تعمل بها. وبالإضافة إلى ذلك فإن إجراءات التخطيط تكون انتقائية تستفيد فقط من جزء بسيط من قدرات المنظمة الابتكارية الكامنة.

وربما كان أعظم الأمور إزعاجًا هو افتراض أن مصنع الاستراتيجية أمر سهل خاصة بالنسبة للشركات التي تستخدم استراتيجية حالية، والحقيقة أن صنع الاستراتيجية يكون أمرًا سهلاً إذا حددنا مجال الاكتشاف وعمق المشاركة ومقدار الجهود الذهنية أو العقلية المنفقة في تكوينها؛ وبالطبع فإن إجراءات الاستراتيجية تكون سهلة إذا كان الهدف المطلوب تحقيقه أي شيء وأقل كثيرًا من الثورة. إلى أي مدى يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى الحصول على ابتكار استراتيجي؟ وإجابة هذا السؤال توضح السبب الذي من أجله قام كثير من الشركات بالاستغناء عن قسم التخطيط الاستراتيجي، وليس من المستغرب أن الشركات الاستشارية في هذا المجال تؤدي أعمالاً أقل في مجال ابتكار الاستراتيجية بالمقارنة بالأدوار التي تقوم بها لتنفيذ الاستراتيجية.

والمشكلة الآساسية التي تواجه الشركات اليوم هي فشلها في التمييز بين التخطيط والاستراتيجية؛ فالتخطيط يتحدث عن عمل البرامج والجداول ولا يهدف إلى الاكتشاف وإعطاء المسئولين عن التخطيط مسئولية عمل الاستراتيجية مماثل لإعطاء من يقوم بتقطيع الأحجار ورصها مسئولية تكوين تمثال العذراء Michelangelo's Pieta.

ويتعرف معظم كبار مديري الشركات على الاستراتيجيات عندما يرى واحد منها. ولا ريب أن لدى شركة وول مارت Fedeval Express Wall–Mart وفيدرال اكسبريس استراتيجيات. ولكن التعرف على الاستراتيجيات الموجودة ليس كافيًا؛ فالمهم هو معرفة كيف تكونت الاستراتيجية ومن أين أتت؟ فالاستراتيجيات ليست استظهارًا وحفظًا بل أنها بحث وتنقيب. وسوف تجد أي شركة تعتقد أن التخطيط هو الاستراتيجية نفسها خاضعة لقوى مسيطرة تجعلها تكتفي بتحقيق إضافات جزئية بسيطة incrementaalism بينما أحرار التفكير من الشركات الناهضة

يقودون بنجاح الجهود التي ستؤدي إلى تدمير النظام القائم وبناء نظام أفضل منه.

المبدأ الثاني يجب أن يهدف تكوين الاستراتيجية إلى هدم القديم لبناء الجديد Strategy Making Must Be Subversive:

لقد تحدى جاليلو فكرة مركزية الأرض والناس الموجودين عليها. كما تحدى سكان المستعمرات الأمريكية نظام الإقطاع والمزايا التي قامت عليها المجتمعات الأوروبية. كذلك تحدى بيكاسو والفنانين المعاصرين الفن التمثيلي. كذلك تحدى أينشتاين قوانين الطبيعة التي توصل إليها نيوتن. والثوريون هدامون، ولكن هدفهم ليس الهدم. وما يراه حماة التقاليد هدمًا فإن أبطال التفكير الجديد يرونه تنويرًا وبناءًا.

وحتى يكون هناك أمل في إحداث ثورة في الصناعة فلابد أن يتخلص صانعوا الاستراتيجية من التقاليد السائدة في الصناعة، وعلى سبيل المثال فقد قلبت أنيتا روديك Anita Roddick صاحبة ومنشئة المتاجر المعروفة ببودي شوب Body Shop آمال تشارلز رفزون Chartes Revson في الحصول على وصفة جمالية سحرية في زجاجة .... Bottle Formula رأسا على عقب. وبدلاً من أن تفترض كما هو الحال في صناعة التجميل أن النساء يعوزهن الثقة بأنفسهم وسيدفعن بالتالي أي مبلغ يطلب منهن في إحدى الوصفات إذا اعتقد أن هذه الوصفة ستجعلهن أكثر جاذبية وإشراقًا؛ فقد اقترضت روديك أن الثقة بالنفس متوفرة لدى النساء ولكنهن بحاجة إلى منتج يضفي على البيئة التي يوجدن فيها المرح والبهجة، و لم تكن أنيتا روديك تعبث عندما قالت إنها تنظر إلى الاتجاه الذي تسير أو تتوجه صناعة التجميل إلى السير فيه ثم تأخذ الاتجاه العكسي.

وما عليك إلا أن تحدد عشرة أو عشرين اعتقادًا أساسيًا من تلك التي تسود في صناعتك ثم تسأل نفسك عن الفرص التي تبدوا في الأفق إذا تم إهمال تلك الاعتقادات فكر على سبيل المثال في تعريف صناعة الفنادق لليوم الذي يبدأ طبقًا لذلك التعريف عندما تستأجر الغرفة وينتهي عند الظهر، وعليك بالتالي أن تغادر أو تبدأ يومًا جديدًا فكر كذلك في إنك إذا استأجرت حجرتك الساعة الواحدة بعد منتصف الليل بعد رحلة مرهقة فإن عليك أن تدفع مثل شخص وصل إلى

الفندق الساعة الخامسة مساءًا وغادر في نفس الوقت. لم هذا؟ وعليك أن تتساءل إذا كانت شركات تأجير السيارات قد استطاعت أن تدير أعمالها وأن تحسب اليوم من وقت تأجير السيارة فكيف لا تستطيع إدارة الفندق أن تحذو حذوها.

تتكون الصناعة من الشركات التي تضع القواعد وتلك التي تتبعها، ولكن الشركات التي تدمر هذه القواعد تعمل على إعادة توصيف الصناعة كما تعمل على ابتكار الجديد عن طريق تحدي القديم. اسأل نفسك ما هي التقاليد الأساسية في صناعتنا والتي قامت شركتنا بفحصها وهجرها؟ هل بإمكانك التفكير في أكثر من واحدة أو اثنتين من هذه التقاليد؟ وكرئيس للشركة هل تتوفر لديك رغبة في اعتناق إجراءات الاستراتيجية الثورية – الهدم والبناء؟

المبدأ الثالث: يوجد عنق الزجاجة في أعلاها

The Botteneck is at The Top of The Bottle:

يوجد في معظم الشركات مدافعن عن التقاليد يشغلون مواقع قوية جدًا. أعني الإدارة العليا. تخيل الهرم التنظيمي لإحدى الشركات مع وجود رئيس الشركة أعلى ذلك الهرم. (قد أصبح مألوفًا اليوم رسم الخريطة التنظيمية للشركة في أعلاها العملاء وفي أدناها رئيس مجلس الإدارة، ولكن ومع احتفاظ رؤساء الشركات بالمزايا المخصصة لهم من طائة ومكاتب فسيحة...إلخ؛ فإنني أفضل ترك الخريطة التنظيمية كما هي) أين المكان الذي تتوقع أن تجد فيه أناسًا يتقاسمون خبرات واحدة أو مع أقل قدر من اختلاف الخبرات؟ وأين تجد أعظم تبجيل لعقائد وتقاليد الصناعة؟ في أعلى الهرم، وأين ستجد المسئولين عن ابتكار وتكوين الاستراتيجية؟ في القمة مرة ثانية.

ومن المعروف أن الهرم الإداري هرم من الخبرات، ولكن الخبرات يكون لها قيمة إذا كان المستقبل شبيهًا أو مماثلاً للماضي. ونلاحظ أن المجالات الصناعية تتغير من وقت لآخر بسرعة لدرجة أن الخبرة أصبحت غير مفيدة بل خطرة، وما لم يتم تحرير إجراءات صنع الاستراتيجية من استبداد الخبرة؛ فسيكون هناك مجال محدود للثورة الصناعية. وإذا كنت رئيسًا لإحدى اشركات فاسأل نفسك الأسئلة الآتية: هل تمتعي بخبرة لمدة عقد أو عقدين من الزمن جعلاني أكثر رغبة في تحدي

العرف السائد أو أقل رغبة في ذلك؟ وهل أصبحت أكثر اهتمامًا بما يحدث خارج نطاق التقاليد السادئة في الصناعة؟ كن أمينًا في الإجابة. وكما كتب رالف والدو إمرسون Ralph Waldo Emerson فإن هناك دائمًا حزب الماضي وحزب المستقبل. الحزب الجامد والحزب المرن المتحرك، والسؤال هو إلى أي حزب تنتمي؟

المبدأ الرابع: الثوار موجودون بكل الشركات

Revolutionaries Exist In Every Company:

دائمًا ما يقال لن تستطيع وجود الجمهور الداعم للتغير في الشركات الناجحة، ولكنني لا أوافق على ذلك، والأصح من ذلك أن تقول إنك لن تجد الجمهور الداعم للتعيير بين رجال لإدارة العليا.

ومن الممكن أن نقول دون تخوف من أي خطأ: الثوريون موجودن بكل الشركات وإذا فحصت العاملين بالشركة الموجودين بين رجال الإدارة الدنيا – بعيدًا عن المجموعة المؤذية التي ربما توجد بين رجال الإدارة الوسطى – فستجد رجالاً يعملون أكثر مما هو مطلوب مما هو مطلوب منهم لمقاومون بالظهور، أو تسمح بالسماع لهم. وغالبًا ما يعزل صوتهم بطبقات من البيروقراطيين الخائفين على مراكزهم وبالتالي لا تصل إلى الإدارة العليا. ويتم اضعافهم وعزلهم عن الآخرين الذين يشاركونهم عقائدهم وآرائهم. وكما يبحث اللاجئ الاقتصادي عن الفرصة بعيدًا عن وطنه فإن هؤلاء يتركون الشركات التي يعملون بها إلى شركات أكثر إقدامًا وتخيلاً للمستقبل.

ولا يماري أحد في أن جاك وك Jack Welch رئيس شركة جنرال إليكتريك، وبيرسي بارنيفك Percy Banevik رئيس شركة ABB (آسيا براون بوفري Asea Brown Boveri وراي سميث Ray Smith رئيس شركة بل أتلانتك Bell Atlantic من الرؤساء الداعمين للتغيير. ولكن بدلاً من الاحتفال بالحالات الستثنائية؛ فإن هؤلاء القادة الذين يدعمون التغيير والذين يعملون على إشاعة كل شيء عن القيادة ليسوا هم العظماء الذين يتحدون الظروف ويعملون على أن يجد ذوي الأصوات المناهضة للتقاليد – الثوريون – من يسمعهم. وبالأكيد فهناك رؤساء عظماء موجودون. ولكن ألم يكن هؤلاء ثوريون من قلوبهم؟ لماذا لم يستطيعوا التأثير على شركاتهم مبكرًا؟ ربما

وجد هؤلاء أنه من الصعب عليهم تحدي مزيج العوامل السابقة – سواء كان ذلك بسبب موقعهم أو سلطتهم في ذلك الوقت. وسيكون من المحزن أن نستخلص أنه من الممكن للشركة أن تستفيد من الطاقة المعنوية والذهنية للثوريين إذا نجح هؤلاء في أن يصلوا إلى القمة سائرين خلال الطرق الملتوية المؤدية إلى تلك القمة. والسؤال ما هو عدد هؤلاء الذين سينتظرون تلك الفرصة بصبر وأناه؟

وكرئيس للشركة هل تعرف أنه يوجد هؤلاء الثوريون بشركتك؟ هل أعطيتهم دورًا هامًا في وضع الاستراتيجية؟ هناك شيء مؤكد: إذا لم تعط هؤلاء فرصة ليتحدوك وهم داخل الشركة فسوف يتحدونك وهم خارج الشركة في السوق.

المبدأ الخامس: ليس التغيير هو المشكلة بل الانهماك فيه

Change is not a Problem: Enggagement is:

يفترض قادة الشركات شيئين عن التغيير الذي يستحق الاستراتيجيات الثورية. الأول: أن العاملين – الإدارة الوسطى وباقي العاملين – ضد التغيير. والافتراض الثاني: ينبع من الأول وهو أن القادة العظماء هم فقط الذين يمكنهم إجبار المنظمات التي لا تتوفر فيها الحوافز والتي يبدوا أنها منجذبة للماضي على التحرك نحو المستقبل. ويوضح ذلك أيضًا ما يقوم به هؤلاء الرؤساء من جر منظماتهم مستخدمين الصراخ والمفاجأت نحو القرن الحادي والعشرين. ويكفي الإدارة العليا أنها قد حمت التغيير. ذلك أنه لم يكن باستطاعة البشرية أن تحقق ما وصلت إليه الآلف عام السابقة إذا كان التغيير مخولاً فقط للنبلاء أو كان مسئولية صفوة المجتمعات فقط.

تخيل أنني حاولت إقناع من لا يجيد رياضة التزحلق على الجليد بالصعود إلى قمة مغطاة بالثلج، وبعد ربط قطعتين من الأخشاب المدهونه جيدًا بالطلاء إلى قدمي هذا الرجل المتنرفز دفعنه بقوة؛ فسيبدأ هذا الشخص في الصراخ وهو في طريقه إلى قمة الجبل وسأتهم بمحاولة القتل. وقد يوضح هذا المثال أن قليلي الخبرة في التزحلق على الجليد قد أخذ دروسًا لعدة أيام في تلك الرياضة. فإن هذا الرجل الذي بدأ ينبت ريشة ويقوي ساعده في هذه الرياضة قد يصعد الجبل نفسه ثم يوجه أدوات التزحلق باختياره ويحذر شديد إلى أسفل الجبل. ما الذي تغير بالنسبة للرجل؟ فمع أن التزحلق على الجليد لا يخلو من المخاطرة فإن التدريب قد أعطى الرجل قدرًا، ولو يسيرًا من القدرة على التحكم في السرعة وفي اتجاه الأدوات التي يستخدمها.

وغالبًا فإنه عندما يتحدث قادة الشركات عن التغيير فإنهم يتحدثون عن الخوف المصاحب لفرضة على العاملين الذين لم يسبق تجهيزهم لذلك التغيير، وقد ارتبطت كلمة التغيير ببعض الإجراءات الإدارية الكريهة مما انحرف بالكلمة والتغيير عن هدفه الأصلي. و لم يعد التغيير يعني فتح فرصة للتقدم بل إنه يعني أن يتولى العاملون تسديد أثار الأخطاء التي ارتكبها قادة الشركات في الماضي.

والهدف إذا ليس الحصول على دعم العاملين للتغيير بل إعطائهم مسئولية إحداثه وإعطائهم بعض السيطرة على ما يحدث لهم بسبب الآخرين، ومن الواجب اشراك الثوريين إينما وجدوا بالشركة في الحوار حول المستقبل؛ فهل توفر إجراءات تكوين الاستراتيجية بشركتك هذه المشاركة؟ هل اعتقادك الخفي أنه من الأفضل لأحداث التغيير أن تكون المنظمة مذعنة بدلاً من أن تتحدث كثيرًا محاولاً اقناع الآخرين؟ عندما يدمج كبار القادة منظماتهم في البحث عن الاستراتيجيات الثورية فسيندهشون من ضخامة الجمهور الذي يدفعهم.

المبدأ السادس: يجب أن تكون إجراءات تكوين الاستراتيجية ديمقراطية Strategy Making Must Be Democatie:

بالرغم من المناشدة الطويلة للعاملين وحثهم على إحضار عقولهم إلى العمل، والأندماج في مجموعات الجودة التي تسعى لحل مشاكل العمل، وهندسة إجراءات العمل، وما شابه ذلك فإنه نادرًا ما طلب كبار المديرين من العاملين أن يشاركوا في صنع الاستراتيجية العامة أو الوظيفة للشركة، ولكنه إذا لم يكن باستطاعة الإدارة العليا أن تتغلب على مشاكل التنفيذ بدليل لجوء الإدارة إلى مجموعات الجودة ونظم الاقتراحات، وفرق تحسين إجراءات الأداء؛ فلماذا يكون باستطاعتهم تحمل تحديات إجراء ثورة في الصناعة؟ وفوق كل ذلك فما الذي يمكن أن يتعلمه أكبر 40 أو 50 رجلاً في الإدارة العليا من بعضهم البعض؟ فهم قد عاشوا وتجاذبوا الحديث مع بعضهم لسنوات وقد سبق لهم أن وضحوا مواقفهم وسمع لهم جيدًا، وباستطاعة كل منهم أن يكمل الجملة إلى بدأها زميله. بل أنه يوجد في الحقيقة تناغم فكري بين كبار المديرين في الشركات الكبرى.

ومن الواجب ادراك أن طاقة التفكير الابتكاري موزعة على نطاق واسع بالمنظمات وليست منحصرة في مستوى إداري معين. ولذلك فإنه من المستحيل

التنبؤ بدقة بمصدر الأفكار الثورية، ولذلك فمن الواجب توسيع مجال الحصول على تلك الأفكار، وفي كثير من الشركات التي عملت بها يتم اشراك المئات بل الآلاف من العاملين في صنع الاستراتيجية، وقد تم توجيههم للبحث المتعق عن أوجه القصور التي تعوق النمو السلس للإجراءات في المستقبل – أي عن أمكاكن التعثر المحتملة، واصطياد التقاليد السائدة في الشركة، وأخيرًا البحث عن الاختيارات الاستراتيجية غير التقليدية، وقد حصلت إحدى الشركات على فكرة تدر دخلاً وأرباحًا بعشرات الملايين من سكرتير يزيد عمره قليلاً عن العشرين. وفي شركة أخرى جاءت أفضل الأفكار التي حصلت الشركة منها على مزايا استراتيجية مرتبطة بنشاطها الأساسي من سائق لإحدى آلات الرفع فيها.

ولكي نعاون على بزوغ الاستراتيجيات الثورية فعلى قائد الشركة أن يدعم الهرم التنظيمي في الشركة بهرم آخر من المفكرين القادرين على التخيل، ويمكن أن يتم ذلك بسرعة بتوسيع نطاق المشاركين في صنع الاستراتيجية، وهناك ثلاثة جماهير بالشركة يكون تمثيلهم في صنع الاستراتيجية أقل مما ينبغي، ولذلك فلابد من العمل على تصحيح ذلك على أن يتم تمثيلهم بأنصبة مناسبة – أي غير متساوية. ويعني ذلك أن يكون لهم رأي مؤثر في هذا المجال. ويتمثل الجمهور الأول في العاملين صغار السن، أو بلغة أكثر دقة ذوي الأفكار الشابة من العاملين، ومن الطبيعي أن يكون بعض صغار السن من المحافظين، ولكن معظم صغار السن يعيشون قريبًا من المستقبل بالمقارنة بكبار السن ذوي الشعر الأشيب. وإنه لمن دواعي السخرية أن تُعزل أهم المجموعات تأثيرًا في الاستراتيجية عن إجراءات تكوين الاستراتيجية.

ومن الممكن توضيح تعريفي للنجاح في إجراءات تكوين الاستراتيجية بالمثال الآتي: إذا قضت لجنة من كبار المديرين نصف يوم في الاستماع إلى شرح من إحد العاملين الذيين لا يزيد عمره عن 25 سنة. وقد تم هذا حديثًا في إحدى شركات المحاسبة حيث قام إحد الفنيين بالشرح موضحًا تطبيقات الواقعية الفعلية لكبار المديرين وقد جرى حديثه كخما يلي: "فكروا في مجموعة معقدة من حسابات الشركة. كيف يمكننا بسهولة وسرعة كشف العلاقة الدقيقة بين الأرقام والتي قد توضح احتمال وجود مشكلة أو فرصة. الواقعية الحقيقة ستسمح لنا بالطيران فوق طوبوغرافية حسابات الشركة. وتوضح الحفرة السوداء الكبيرة الموجودة في ذلك الموقع المحدد القصور المتوقع في الإيرادات، وذاك الجبل الأحمر الموجود هناك هو المخزون الذي

لا نستطيع بيعه، وهناك عدد قليل من الشركات الصغير يطبق مبدأ الواقعية الحقيقة على الحسابات المالية. فهل نحن متجهون للسير في نفس الاتجاه أم إننا سنتحمل مخاطر التخلف عن الركب؟" وقد اعترف الشركاء وكبار المديرين بأنهم تعلموا شيئًا جديدًا من ذلك العامل الشاب. وحتى تتعرف على مدى أخذ شركتك بمبدأ الديمقراطية في تكوين الاستراتيجية فعليك الإجابة على السؤال الآتي: متى حثت أخر مرة تبادلت فيها الإدارة العليا الأفكار مع جيل معين من العاملين؟

والجمهور الثاني هم الناس الموجودون على المحيط الخارجي للشركة، ويستحق هذا الجمهور أن يكون له تأثير كبير على تكوين الاستراتيجية، وتزداد الطاقة على تكوين الاستراتيجية الابتكارية بنفس نسبة الابتعاد عن المركز الرئيسي للشركة. وقد تكون حدود هذا الجمهور بالنسبة لشركة أمريكية الهند أو سنغافورة أو البرازيل أو الولايات الواقعة غرب أمريكا. أما بالنسبة للشركات اليابانية فقد تكون الحدود اندونيسيا أو أمريكا. وعند حدود هذا الجمهور فالعاملون يكونو أكثر ابتكارًا نظرًا لقلة الموارد المتاحة لهم ونظرًا لتعرضهم أيضًا لأفكار لا تتضوى تحت إطار التقاليد الشائعة في الشركة بالمقارنة بالعاملين في المركز الرئيسي. تذكر المثل الصيني المأثور في دفاعهم عن الاستثناءات المحلية من القواعد العامة والذي يقول: الإمبراطور بعيد والجبل عال جدًا. ولكن مرة أخرى فإن لهذا الجمهور تأثير محدودعلى صنع الاستراتيجية في معظم الشركات. فإذا كان هدف المنظمة الحصول على 40% أو 50% من دخلها من السوق الدولي فمن الواجب أن يكون للجمهور الموجود بالسوق الدولي وزن مساو في إجراءات صنع الاستراتيجية.

والجمهور الثالث الذي يستحق الاهتمام في صنع الاستراتيجية هم الذين لم يتشربوا ويختاروا القواعد الثابتة والعقائد الراسخة في الصناعة. ربما تكون قد بحثت خارج شركتك أو صناعتك عن بعض كبار المديرين الذين يتمتعون برروئيا غير تقليدية، ولكن ما هو عدد المرات التي لجأت فيها إلى أخذ رأي هؤلاء الجدد الذين لم يخضعوا لتلك التقاليد الراسخة في كل المستويات؟ فكر في إجراءات صنع الاستراتيجية في العام الماضي. ما هو عدد الأصوات الجديدة التي تم الاستماع لها؟ ما هو مدى الصعوبات التي تحملتها لخلق الفرصة التي تدهشك؟

ومع ذلك فإن دعوة هؤلاء الجدد ذوي النظرة الجديدة للمشاركة في إجراءات صنع الاستراتيجية ليس كافيًا؛ بل على رئيس مجلس الإدارة وكبار المديرين أن يتأكدوا

من أنهم لم يشركوا في صنع الاستراتيجية العاملين الذين يتسمون بالحياء والخجل؛ ففي إحدى الشركات فإن المجموعة الممثلة للشباب المشاركة في إجراءات صنع الاستراتيجية عرضت نتائج دراستها على لجنة المديرين، وعندما ظهر الشاب المتكلم في المكان والزمان المحددين ووجد نفسه في مواجهة اثنى عشر من كبار المديرين ذوي الخبرة التي تبلغ 20 سنة وهم جالسون في مقاعدهم الجلدية الوثيرة الموضوعة حول طاولة اجتماعات كبيرة، عندما واجه الشاب هذا المنظر الرهيب لم يتحمله، و لم يستطيع الكلام وضاعت منه الفرصة بالتالي. وبعد مضي أقل من خمس دقائق من محاضرة مدتها أربع ساعات اتسم الحضور بعدم الاعتقاد والتشاؤم. وقد أبرزت اللجنة قدرتها على الإرهاب والتخويف و لم تتعلم بالتالي إلا القليل.

وبعد هذا الإخفاق التام رأى القائمون على الأمـور أن يكون التنظيم للاجتماع التالي مختلفًا بالمرة. فقد عقد الاجتماع بعيدًا عن المركز الرئيسي في منظقة محايدة. ثانيًا تم دعوة أعضاء الفريق المسئول عن عمل الاستراتيجية وعددهم خمس وعشرون عضوًا. ثالثًا جلس أعضاء لجنة الإدارة على مقاعد عادية، و لم تكن أمامهم مناضد يستثرون فيها، كما جلسوا على هيئة دائرة. وأخيرًا طلب من أعضاء الإدارة أن يحتفظوا بأسئلتهم حتى نهاية العرض. وفوق كل ذلك فإنه قد حدد لكل عضو من أعضاء الإدارة عضوين من فريق تكوين الاستراتيجية ليناقشا معه ولمدة أربع ساعات كيفية توصل فريق الاستراتيجية إلى النتائج التي توصل إليها. وفي الصباح التالي وضحت رغبة كبار رجال الإدارة في الاعتراف بأنهم تعلموا الكثير، وأصبحوا أكثر قدرة على إعطاء نصائح أكثر فائدة لإعضاء فريق الاستراتيجية عن المواطن التي ينبغي عليهم أن يكتفوا عملهم ويوسعوا مجاله فيها.

هذا عن تكوثين الاستراتيجية وجعل خطواتها أكثر ديمقراطية، وبالإضافة إلى ذلك فإنه ينبغي أن يكون للناس رأي في عملهم وفي الاتجاه الذي تسير إليه المنظمة التي يعطونها مجهوداتهم، وقد أصبحت فكرة الديمقراطية ضعيفة وواهنة كما أصبح إحساس العاملين بالمسئولية الاجتماعية أكثر وهنا أصبح بإمكاننا أن نلخص، وذلك بالتعبير الشائع "صوت لكل شخص" ولا يمثل هذا التعبير الوضع المثالي للديمقراطية الكاملة، ولكن يمثل الحد الأدنى الذي ينبغي توفره Minimal Precondition. وإذا كان من حق المواطن أن يستخدم حقه الديمقراطي مرة كل 1461 يوم فهل لنا أن ندعي أن لدينا ديمقراطية كاملة، وفى عالم الشركات فإن خطة

الاقتراحات والاجتماعات التي تعقد في صالات الاجتماعات الكبرى ليست أكثر من الضربات التي تتمثل فيها الازدواجية. فليست الديمقراطية هي حقك في يستمع إليك؛ بل إنها الفرصة التي تتاح لك أن تؤثر على الأفكار وفي الأحداث. إنها تعني أن يكون باستطاعتك أن تغضب وأن تتحدث بقوة إنها حقك في أن تعرف وأن تشارك. والقوة الحقيقة للديمقراطية تعني أنه ليس من حق الصفوة فقط أن يضعوا الخطط والأنظمة. إنها تعني أن هناك صوتًا أقوى من الصوت الآخر. فكل من سوزان ب انطوني Susan B. Anthony، ومارثن لوثر كنج Martin Luther King، ورالف نادر Ralph Nade، وجيسي حاكسون Jasse Jakson، ورش ليمبو Rush Limbaugh أثروا في الفكر والأحداث السياسية أكثر من غيرهم وكان تأثيرهم أقوى كثيرًا من عدد أصواتهم.

ما هي نسبة العاملين في شركتك الذين اتيح لهم أن يروا نسخة من استراتيجية الشركة؟ بالتأكيد نسبة محدودة جدًا، ولذلك فلا عجب أن تكون النتيجة هي العقم وعدم الإلهام. وقد كتب سول الينسكاي Saul Alinsky أحد أكثر الثوريين الاجتماعيين تأثيرًا في الولايات المتحدة في هذا القرن عن تخطيط الصفوة الذي يتجه من أعلى إلى أسفل: إنه ليس برنامجًا ديمقراطيًا ولكنه احتفال أمام نصب تذكاري يعبر عن نقص الثقة في ذكاء وقدرة جماهير الناس في التفكير في حلول لمشاكلهم بطريقتهم الخاصة... فقدرة الناس في رأيهم محدودة في هذا المجال. وهذا ما يفرض على الناس غالبًا ولكن نادرًا ما يقبله الناس أو يعتقوه. فمدخل الصفوة إلى تكوين الاستراتيجية شيئًا أكثر قليلاً من مجرد الطاعة.

المبدأ السابع: من الممكن أن يكون أي شخص استراتيجي نشط Anyone Can be a Strateg Activist:

ربما يتردد كبار المديرين في التنازل عن سيطرتهم على تكوين الاستراتيجية، وفي النهاية فما هو عدد المرات التي قاد فيها الملك أو العاهل الثورة ضد السلطة؟ ما الذي يستطيع أن يفعله العامل العادي للتأكد من أن شركته أصبحت أو مازالت مؤججة الثورة في الصناعة التي تعمل بها؟ أنهم يستطيعون الكثير باستطاعتهم أن يصبحوا ثوريين نشطين؛ ففي زماننا هذا يميل التنفيذيون في المستويات الدنيا، وكذلك رجال الإدارة الوسطى إلى اعتبار أنفسهم مجني عليهم أكثر من كونهم

نشطين، وقد فقدوا الثقة في قدرتهم على التأثير على مستقبل منظماتهم. وقد نسوا أن صناع الثورات بدءًا من غاندي إلى نلسون مانديلا لم يأتوا أبدًا من أعلى الهرم الاجتماعي، ومع كل ذلك ومع ما يقال بغموض من أن التعيير ينبغي أن يبدأ من أعلى؛ فهل من المعقول أن نتوقع بأي نسبة ولو محددة أن يبدأ كبار رجال الإدارة الثورة في صناعاتهم؟ الإجابة بالنفي.

ففي إحدى الشركات الكبرى كونت مجموعة من رجال الإدارة الوسطى كانت تعتقد أن الشركة بسبيلها لخسارة مستقبلها لمنافس أقل قدرة من شركتهم ما أطلق عليه "فريق دلتا Delta Team" و لم يتعرض هؤلاء المديرون لأي إكراه لأحداث التغيير، ولكنهم لم يحصلوا على أي ترخيص بذلك. وقد عملوا لعدة شهور في صمت لاقناع زملائهم أن الوقت قد حان للتفكير في معتقدات الشركة الأساسية، وقد أخذ هذا الاقناع في الانتشار التدريجي بين زملائهم في نفس المستوى، وبعد مدة بدأ هؤلاء يوجهون للإدارة العليا أسئلة صعبة عن مدى سيطرة الشركة على مستقبلها. هل لدى الشركة فكرة مميزة وواضحة عن مستقبلها؟ هل تحتل الشركة موقعًا أعلى أم أسفل منحنى التغيير في الصناعة. هل هي في مركز التجمع الذي يعيد تشكيل الصناعة أم أنها تقع على حافتة؟ وفي النهاية اكتشف رجال الإدارة العليا عجزهم عن إجابة هذه الأسئلة، والنتيجة كانت تجمعًا من المجهودات التي انتشرت لتشمل مئات العاملين واستمرت لعدة أشهر بحثًا عن فرصة لأحداث الثورة الصناعية. وقد نتج عن هذه المجهودات تعديلاً جوهريًا في رسالة الشركة، والعثور على فرص جديدة غير تقليدية ومضاعفة الدخل خلال السنوات الخمس التالية.

وعلينا أن ندرك أن النشطين ليسوا فوضويين، وليس هدفهم الهدم بل البناء، وهم يعرفون أن على المواطن الذي يرفض المشاركة أن يتحمل ما يحدث له كما هو حال الخائفين من رجال الإدارة الوسطى. أما الذين يهتمون بدولتهم أو منظمتهم؛ فإنهم لا ينتظرون الترخيص لهم بالعمل لمصلحة منظماتهم. ولا يحاول النشطون تهذيب أفكارهم لتلائم أغراض رؤسائهم. إنهم محبون لمنظماتهم يحاولون حمايتها من الأغبياء الذين يبجلون الماضي، ومن الذين يقبلون الحلول الوسط، وممن لهم اهتمامات شخصية وليس من الضرورة أن يصبح كل نشط بطل في نهاية المطاف؛ فبعد برهة قصيرة من قيادة خرتشوف الاتحاد السوفيتي أعطى حديثًا نوه فيه بإفراط

ستالين. وخلال التفاتة سمع صوت أحد الحاضرين يقول له لقد كنت موجودًا؛ فلماذا لم توقفه؟ وبعد برهة من التوقف نتيجة لهذه المقاطعة سأل بقوة من قال الجملة السابقة؟ و لم يرد أحد، وبعد برهة صعبة قال لذلك المعترض الآن قد عرف السبب، والساكت أكثر أمنًا غالبًا. ولا يسعى المنشقون للتدمير والخيانة بل أنهم يحاولون التحرك في الوظائف المعادلة لوظائفهم والتي لها صلة بمسارهم المهني، وقد شبه المؤلف الشركات بدون نشطين يبصرونها بالظروف المختلفة بمكتب بمعزل لا يوجد فيه شباك ولا تليفون The Corporate equivalent of Lupyankais an office withour a telephone or a window.

استمع إلى مقالة توماس بين Thomas Paine: دعهم ينادونني بالشورى ومرحبًا بذلك. أنني لا أهتم بذلك؛ هل على أن اتحمل واقاسي آلام الشياطين؟ هل عليَّ أن أحول روحي الطاهرة إلى بغي فاجرة لأرضائهم؟ وقد يبدوا ذلك مبالغة كبيرة إذا كنا نتحدث في مجال الإدارة. ولكن فكر في الشركات العظيمة التي لم تستطع مجاراة متطلبات التغيير بسبب قصور الحافز الموجود لدى العاملين في الإدارة الوسطى والعاملين في المستوى التنفيذي لإبداء آرائهم. وحتى تكون نشطًا فلابد أن يزيد اهتمامات بمجتمعك أكثر من اهتمامك بوضعك ووظيفتك. وليس الهدف هو التقليل من شأن رئاسة الشركة؛ كما أن الهدف ليس هو تسديد ضربة غير متوقعة لها، ولكن إذا فقد رئيس الشركة القدرة على التركيز، وإذا احتل التخطيط مكان الاستراتيجية، وعندما تبذل طاقة كبرى لحماية الماضي أكثر من تلك التي تبذل لبناء المستقبل؛ فعلى النشطين أن يبدءوا في العمل.

المبدأ الثامن: طريقة التفكيري تساوي 50 نقطة على مقياس الذكاء Perspective is worth 50 IQ Poin Poins(1):

بدون تنوير لن تكون هناك ثورة، وحتى يتم اكتشاف فرصة مناسبة لإحداث ثورة في الصناعة فلابد أن ينظر المسئول إلى العالم نظرة جديدة؛ بل ومن خلال عدسات جديدة، ومن المستحيل أن تجعل الناس أكثر دكاءًا، ولكن من الممكن

(1) ذكر إحد الباحثين بشركة آبل واسعة Kay أن التفكير الجديد يعتمد على وجهة النظر أكثر من اعتماده على الذكاء الطبيعي عند التفكير في الاستراتيجية الجديدة كمنتج جديد.

أن تجعلهم ينظرون إلى الواقع بأفكار ومفاهيم جديدة. أي أنه من الممكن تغيير أفكارهم ومفاهيمهم وذلك يغير نظرتهم إلى الواقع. تذكر وضعك عندما درست مبادئ الاقتصاد إنني أذكر ذلك. إن دراستي لهذه المادة لم ترفع مستوى ذكائي، ولكنها أعطتني عدسات جديدة انظر للعالم من خلالها. فكثير من الأشياء التي لم تكن واضحة مثل العلاقة بين الادخار والاستثمار وبين معدل الفائدة ومعدل التبادل وبين العرض والطلب أصبحت فجأة واضحة بالنسبة لي.

ومن طرق التفكير الجديدة النظر إلى الشركة كمجموعة مترابطة من الأجزاء المتكافئة التي تدعم القوة التنافسية لها بدلاً من النظر إليها كتجمع من وحدات الأعمال الاقتصادية. كذلك فإن من طرق التفكير الجديدة النظرة إلى العشرات كمعاونات على إحداث التغيير بدلاً من النظر إليها كتهديد لوضع الشركة. كذلك فإن النظرة إلى أن قدرة الإدارة على التخيل هي التي تحدد قدرة الشركة على رسم الاستراتيجية بدلاً من رد ذلك إلى قدرة الشركة على تقديم الدعم المالي تعتبر طريقة جديدة للتفكير.

وعلى الشركة التي تنوي إحداث ثورة في الصناعة أن تقوم بأداء أربعة أعمال هي:

1) تحديد الاعتقادات الراسخة المنتشرة خلال الصناعة.
2) وصف العشرات التي تحول دون استمرار النمو Discontinuities الموجودة في المجالات التكنولوية أو الاجتماعية أو الظروف السياسية والتي يمكن أن تؤدي إلى خلق فرص أو تعيد تحديد قواعد العمل في الصناعة.
3) التعرف بعمق على قواها التنافسية الأساسية.
4) على الشركة استخدام كل هذه المعارف للتعرف على الأفكار الثورية، وعلى الخيارات الاستراتيجية غير العادية؛ تلك التي يمكن استخدامها في مجالات المنافسة التي تواجه الشركة وعلينا أن نذكر دائمًا أن ما يراه الشخص وهو واقف على قمة الجبل يختلف عما يراه وهو على السفح أو الأرض المستوية. ولن يكون هناك ابتكار في طريقة تكوين الاستراتيجية ما لم يتم تغيير طريقة التفكير.

المبدأ التاسع: البدأ من أعلى لأسفل أو من أسفل لأعلى لا يعتبران بديلين Top-ddown and bottom-up are not are not the altematives:

عادة ما يتم الحديث عن خطوات تكوين الاستراتيجية بأنها قد تبدأ من أعلى لأسفل أو من أسفل لأعلى. تبزغ الاستراتيجية كتصميم كبير يبدأ في القمة مثل ما شتهر عن جاك ولش أشهر الرؤساء السابقين لشركة جنرال إليكتريك عن دوائر الاستراتيجية الثلاثة التي تحدد الأنشطة المستقبلية للشركة. وقد تبدأ في الظهور من أسفل كتجميع لأفكار بعض الابتكاريين مثل ما حدث من الرجل الذي ابتكر ما يعرف بـPost—it notes في شركة ثري أم 3m. ولكن النظامين يعتمدان على الفطنة لا على الرؤية الاستراتيجية، وفي كلا الحالتين فإنه يتم إخماد ذكاء الابتكاريين بواسطة الأعراف السائدة بدلاً من تنشيطه عن طريق دعمه بالموارد وتشجيع رجال الإدارة العليا، ومن خلال خبرتي فإن المغامرات الجديدة، وتأملات الباحثين لن تحدث ثورة أكثر مما تحدثه إجراءات التخطيط السنوي.

وكما أن النشطين السياسيين يفشلون في التأثير على رجال البرلمانات المدعومين بالسلطة الخاصة بإصدار القوانين؛ فإن الناشط الاستراتيجي غير المدعوم من قبل الإدارة العليا سيفشل في تحقيق أي نجاح. وقد لا يملك رجال الإدارة العليا السيطرة على التخيل، ولكن لديهم السيطرة على توزيع الموارد المختلفة للشركة. وحتى نجعل الثورة تحدث بطريقة منتظمة فلابد أن تقتنع الإدارة العليا عقليًا وعاطفيًا بهدف الثورة الاستراتيجية. وعلى ذلك فكما أن الثورة الاستراتيجية ليست بحاجة إلى أن تبدأ في قمة الشركة فلابد في النهاية من تفهم رجال الإدارة العليا لها والموافقة عليها. وفي النموذج التقليدي لتكوين الاستراتيجية فإن المفترض وجود المفكرين في القمة والمنفذين في القاعدة، ولكن الواقع أن المفكرين يوجدون في عمق المنظمة كما أن رجال الإدارة العليا يسيطرون على وسائل التنفيذ.

وحتى نحصل على تنوع في طرق التفكير ووحدة في الهدف فإن إجراءات تكوين الاستراتيجية يجب أن تضم شرائح من العاملين الموجودين في عمق المنظمة الذين تقع وظائفهم على قطر الدائرة؛ إذا شبهنا المنظمة بدائرة. وغالبًا ما تحقق الإجراءات التي تبدأ من أعلى وحدة الهدف: ذلك أن عددًا قليلاً يشارك

في اقناع الآخرين بأفضل أسلوب لتحقيق الهدف، وغالبًا ما تتوفر لديهم قدرة للحصول على ولاء من هم أقل منهم درجة. كما أن الأسلوب الذي يبدأ من أسفل لأعلى يوفر تنوع الأفكار وطرق التفكير. ذلك إنه يتم الاستماع إلى العديد من الأصوات ومناقشة العديد من الخيارات. ولكن الوحدة بدون التنوع تؤدي إلى الاعتقادات الثابتة والتقاليد الراسخة؛ كما أن التنوع بدون وحدة يؤدي إلى شيوع الاستراتيجيات المتنافسة Competng Strraegy Aggendas وإلى تجزئة الموارد، ولذلك فإن الإجراءات الاستراتيجية التي تتسم بالانتشار والعمق هي التي يمكن أن تحقق تنوع التفكير ووحدة الهدف.

ومن المؤكد أن جمع الأسلوبين السابقين معًا – من أعلى لأسفل والعكس – لصنع الاستراتيجية يؤدي إلى تخطي الآلام المصاحبة لولادة الاستراتيجية حيث يقوم العاملون في القاع بدعم الأفكار وتصعيدها خلال سلسلة السلطة الموجودة بالشركة. كما أن المديرون الذين يهدف كثير منهم إلى حماية شهرتهم بالعقل والحكمة وعدم مشاركة المتطرفين سوف يدفعون إلى أسفل أي فكرة تمس شهرتهم. وهناك العديد من الطرق لربط الموجودين في القاع بالموجودين في قمة الهرم التنظيمي – بمعنى أن استخدام تلك الطرق يساعد على التغلب على اتجاهات رجال الإدارة الوسطى التي قد تقتل الأفكار التي تهدد شهرتهم أو وظائفهم. فقد يتولى أحد رجال الإدارة العليا كفالة إجراءات التفكير حول الأشياء التي تهدد الشركة، وقواها التنافسية الأساسية، والقواعد الجديدة التي تنفذ في المستويات المتماثلة بالشركة، وقد يشارك بعض كبار المديرين في عضوية فريق عمل مكون منهم ومن رجال البيع والسكرتارية والمهندسين الموجودين في المستويات الدنيا تكون مهمته البحث عن فرص استراتيجية ثورية. وقد تقوم لجنة من كبار المديرين بتخصيص أسبوع كل شهر للعمل على الاسراع برفع الأفكار الثورية التي تنمو في عمق الشركة إلى الإدارة العليا.

والذي ينبغي أن يبتعد عنه رئيس الشركة هو أن يسأل مجموعة صغيرة من صفوة التقليديين ليتولوا رسم استراتيجية الشركة أو أن يلجأ إلى شركة استشارات تقليدية لترسم مستقبل الشركة. بمعنى أنه لا ينبغي له اتباع أسلوب استبدال العقول، فتستبدل بعقول الثوريين المنتشرين بالمنظمة عقول الصفوة أو وكالات

الاستشارات التقليدية الأفكار، وبدون مشاركة رجال الإدارة العليا والمجموعات الممثلة للثوريين المنتشرين بالمنظمة فستعتبر نتائج العمل غير شرعية ولن تحظى بدعم إلا ممن قام بتكوين الاستراتيجية.

وبالطبع فإن على رجال الإدارة العليا اتخاذ قرارات صعبة بخصوص اختيار البديل الاستراتيجي الثوري التي يعطونه دعمهم، ومقدار الموارد التي يخصصونها لتنفيذ الاستراتيجية، ولكن عليهم أن يتجنبو إغراءات إصدار أحكام متسرعة قبل أن تنضج أفكارهم عن تلك البدائل، وخلال البحث عن الاستراتيجية الثورية؛ فعلى رئيس الشركة أن يكون طالبًا أكثر من كونه حاكمًا، وفي إحدى الشركات اعتقد رئيس الشركة أن على فريق تكوين الاستراتيجية أن يقنعه بأنه حصل على الإجابة الصحيحة والحلول الجيدة لمشاكل الشركة – وهذا اتجاه خاطئ. ذلك أن مسئولية رئيس الشركة أن يظل على قرب من إجراءات التعلم التي توجد في المنظمة حتى يستطيع أن يبدي رأيه ويشارك العاملين أفكارهم وأن يفهم ما يبدوا من أمور يقتنعون بها. ووفقًا للخطيط التقليدي فإن النتائج تتوزع أو تتشرذم حول ما يكرهه كبار المديرين دون سبب معقول وتكون الفجوة بين الواقع السابق المولع به هؤلاء المديرين دون سبب معقول، وتكون الفجوة بين الواقع السابق المولع به هؤلاء المديرون وبين المقترحات محدودة. ولكن ليس ذلك ما يحدث في حالة الإجراءات ذات النهاية غير المحددة التي نرمي إلى تحقيق الاكتشاف الاستراتيجي. وإذا كان الهدف هو التأكد من أن المسيطرين على الموارد والثوريين يتقابلون في مكان واحد وزمان واحد فعلى رئيس الشركة أن يعايش الطليعة الثورية في الشركة ويشاركهم إجراءات التعليم التي يتعرفون فيها على فرص إحداث الثورة.

المبدأ العاشر: ليس باستطاعتك أن ترى النهاية منذ البداية

You Can’t see the end from the beginning:

سوف نحصل من إجراءات الاستراتيجية التي تدلف بعمق إلى أجزاء الشركة، وتتجه بعمق إلى أماكن المشاكل ومواطن المنافسة، وتحفز العاملين على الهرب من تقاليد الصناعة على نتائج جيدة، وقد اقنعت هذه الإجراءات الكثيرين من شركة ADS أنه ليس كافيًا أن تكون هذه الإجراءات عملاً هامًا في شركة تجارية It was

not enoubh to be a husiness to a business Copany. فنظرًا لأن الخط الفاصل بين حياة العامل الشخصية وحياته المهنية قد أصبح غير واضح فعلى الشركة ADS أن تخدم كلاً من مصلحة الشركة والعامل. أي أ، ترسم الاستراتيجية التي تؤدي إلى ذلك. ولذلك فبعد إجراءات استراتيجية خلاقة ومفتوحة قررت الشركة أن تضع ماكينات صرف في محلات شركة سفن إلف Eleven 7، وقبل ذلك بعدة شهور كان واضحًا أن القليل من العاملين ورجال الإدارة هم الذين يدعمون تلك الاستراتيجية أو ذلك الاتجاه.

ومن المعروف أن هناك إناس لا يحبون المفاجأت، ولا يستطيع رئيس الشركة أن يتنبأ بالنهاية التي قد تصل إليها الشركة نتيجة اتباعها إجراءات الاستراتيجية الثورية، ولكنهم أيضًا لا يستطيعون أن يمشوا جزءًا من طرق الاستراتيجية الثورية ويتوقفوا بعد ذلك. فإذا فتح رئيس إحدى الشركات الخائف حوار حول الاستراتيجية وتناسى النتائج فإنهم سوف يلوثون الآمال والمستقبل. وقد أوضحت إدارة إحدىالشركات تخوفها وكراهتها أمام فريق صنع الاستراتيجية الذي يقوده أحد الشبان النشطين عندما أوضح رئيس الشركة أنه مقتنع بضرورة وضع حدود لعمل النشطين الاستراتيجيين. وقد دافع عن وجهة نظرة الخاص بوضع ضوابط مسبقة على إجراءات صنع الاستراتيجية بالتساؤل عما سوف يحدث إذا تقدم فريق النشطين بأفكار حمقاء؟ وقد كانت الإجابة أنه إذا كان ذلك هو الحادث فإن لديك مشكلة كبرى ألا وهي مجموعة من المديرين الحمقي، وينبغي أن يكون كبار المديرين أقل تخوفًا من الاقتراحات التي تخرج عن النطاق المحدد وأن يكونوا أكثر تخوفًا من عدم قدرتهم على تنفيذ الاقتراحات التي سوف تباعد بين شركاتهم وبين النتائج الجزئية.

ونظرًا لأنه من المستحيل أن ترى النهاية من البداية؛ فإن الاستراتيجية مفتوحة النهاية ذات الإجراءات الشاملة سوف تؤدي في النهاية إلى تقليل تحديات التنفيذ، وعادة ما يكون التنفيذ أكثر صعوبة مما تحتاجه الاستراتيجية نظرًا لأن عددًا محدودًا من الناس هم الذين شاركوا في صنع الاستراتيجية، ولأن عدد قليلاً جدًا من كبار المديرين هم الذين يعتقدون نجاح الاستراتيجية في المستقبل.

وعادة ما تنتهي إجراءات التخطيط العادي بتحديات تتعلق بنقل ما في أذهان الإدارة إلى إذهان المنقذين. ولكن إذا شارك عدة مئات من العاملين في أنشطة توصيف وتوليف مجموعة من الاستراتجيات غير التقليدية؛ فإن النتائج تأخذ مسارًا جيدًا لا يمكن تجنبه. وفي مثل تلك الإجـراءات فإن الجهود التي تبذلها الإدارة العليا لبيع الاستراتيجية للعاملين تكون قليلة ولكن جهودها تكون كبيرة في مجال التأكد من أن المنظمة تتعامل جيدًا مع المشاكل التي تبرز في مواجهة التنفيذ بسبب الاعتقادات والتقاليد البالية. كم هو عدد المرات التي تبدأ فيها إجراءات التخطيط بسؤال من رجال الإدارة العليا عما يستطيعوا أن يتعرفوا عليه من باقي العاملين في المنظمة حول مستقبل الشركة؟ الإجابة نادرًا أو قليلاً.

وتعتبر دعوة أصوات جديدة لإجراءات صنع الاستراتيجية، وتشجيع طرق تفكير جديدة، وبدأ حوار جديد يغطي المنظمة كلها والمعارنة في تجميع البدائل غير التقليدية وجذبها إلى مركز التفكير حول اتجاهات الشركة تحديات تواجه رئيس الشركة وإدارتها العليا الذين يعتقدون أن الاستراتيجية ينبغي أن تحدث ثورة.

تسع طرق لإحداث ثورة في الصناعة Nine Routes To Industry Revolution:

ما لم تكن قائد الصناعة وفي وضع لا يمكن لأحد الوصول إليه – أي وضع الذي استفاد من دورس التاريخ – هذا الوضع من الصعب أن نجد أمثلة له حتى شركة ميكروسوفت؛ فلن يكون بوسعك أن تدعى أن لديك قدرة على التجهيز للثورة أكثر مما تدعى أنك تسعى للحفاظ على موقعك في الصناعة. والفرص المتاحة للثورة عديدة، ولم تكشف بعد. كيف يمكن أن نبدأ الثورة؟ عن طريق البحث عن فرصة لإعادة النظر في المنتج أي إعادة توصيفة، وفي السوق وفي هيكل الصناعة.

إعادة رؤية أو تخيل المنتج أو الخدمة Reconcieving a Product or Service:

1) إدخل تحسن جوهري على معادلة القيمة (السعر):

يوجد في كل صناعة معدل يربط بين الأداء والسعر: عدد معين من الوحدات النقدية تشتري عددًا معينًا من وحدات المنتج. والتحدي هو تحسين ذلك المعدل أو تلك العلاقة وأن يتم ذلك بطريقة واضحة 500% أو 1000% مثلاً وليس 10% أو 20% ومثل هذا التعديل الجوهري يجبر على إعادة النظر إلى المنتج أو الخدمة.

وقد فعلت ذلك شركة الإخلاص للاستثمار Fidelity Investment حيث تعجب المسئولون فيها من عدم قيام المستثمرين بالاستثمار في الأسهم الأجنبية بمبالغ صغيرة حدود عشرات المئات من الدولارات بدلاً من اقتصار ذلك على من يستثمر عشرات الآلوف من الدولارات. وفي أخر رحلة طيران قمت بها سمعت أحد المضيفين يقول لآخر لقد قمت بنقل جزء من استثماراتي من الأسهم الأوروبية إلى أسهم الشركات الموجودة في منطقة الباسفيك. ولم يكن من المتخيل أن نسمع مثل هذا التعبير او التعليق قبل عقد أو عقدين من الزمان. ولكن شركة الإخلاص وغيرها من شركات الاستثمار المتبادل أو المشترك Mutual–Fund أحدثوا ثورة في هذا المجال وإعادوا توصيف معادلة القيمة، وقد أدت نفس الشيء شركة هيولت بكارد Hewlett– Packard بالنسبة للطابعات.

2) فصل الوظيفة أو الخدمة التي يؤديها المنتج من تكوينها Separating Function and Form:

وهذه طريقة أخرى لتحدي المفهوم الحالي للمنتج أو الخدمة، وهو يقوم على فصل المنافع الجوهرية (الوظائف) عن الطريقة التي يتم بها تجميع هذه المنافع في المنتج أو الخدمة (شكله). وأي شرك تتمكن من فصل الشكل عن المضمون وتكون قادرة على إعادة النظر في إحدهما تتوفر لديها فرصة لأحداث ثورة استراتيجية في الصناعة.

فكر في كروت الائتمان التي تؤدي وظفتين – الأولى اقناع التجار بأنك الشخص الذي يحمل بطاقة الائتمان، وذلك لأن اسمك وتوقيعك موجودان على البطاقة وربما كانت صورتك موجودة أيضًا في جانبها، ومع تزايد مشكلة الاحتيال والنصب في هذا المجال فلعلنا نتساءل عن الشكل الذي سيأخذه الائتمان في المستقبل؟ ربما يتم ذلك باستخدام بيانات الكيمياء الحيوية مثل بيانات البصمة، والصوت المسجل أو مسح جزء موجود خلف حبه العين بسمى رتينا Handprint، Voicepriat، Retinal scan أي استخدام اليد والصوت أو العين. وأي شركة من الشركات التي تتعامل في بطاقات الائتمان لا تستثمر في التكنولوجيا السابقة فقد تجد نفسها منطلقة على ذلك النشاط. ثانيًا تعطيك الشركة الحق في الشراء دون دفع الثمن نقدًا في حدود مبلغ الائتمان المحدد لك. إذا ما هي الفرص التي تلوح إذا فصل الترخيص بالائتمان كوظيفة عامة تقدمها كل الشركات من ذلك الترخيص الذي تقدمه شركة معينة؟ في كثير من الفنادق تعطي الكروت التي يوجد فيها شريط مغناطيسي حاملها رخصة لدخول حجراتهم. هل فكر مقدموا بطاقات الائتمان في الفرص التي يمكن الحصول عليها نتيجة لتصميم بطاقاتهم بهذا الشكل؟ لا، لأن سوق أوراق الائتمان Security Market مملوك إلى حد كبير للشركات الجديدة.

3) تحقيق المتعة عند الاستخدام Achieving Joy of Use:

نعيش اليوم في عا لم يرى أن سهولة استخدام المنتجات بديهه، ولذلك فإن الرضا الكامل عن الاستخدام هو الهدف الذي ينبغي السعي إليه. إننا نريد أن تحقق منتجاتنا العديد من رغبات العملاء بطريقة ملموسة، وأن يتضح لهم ذلك – باختصار أن يكون استخدامها متعة خالصة. وأي شركة تستطيع أن تجمع الخصائص السابقة في منتجاتها بصورة واضحةتتوفر لديها فرصة إحداث ثورة في الصناعة.

ما هي الشركة العاملة في تجارة الأغذية في أمريكا التي تحقق أعلى معدل ربح منسوبا إلى القدم المربع من مساحة متاجرها؟ ربما كانت تلك الشركة هي شركة Trader Joe التي تجمع بين جودة البضاعة ورخص السعر Across between a gourmet deli ands discount warehouse أي أنها تقع في المسافة الموجودة بين بائع الأغذية الجيدة والطباخ الجيد، والتي وصفها رئيسها جون شيلد John Shield بأنها نمط حديث في تجارة الأغذية بالتجزئة. وتعمل هذه الشركة بدون منافس أساسًا، ولذلك كانت قادرة على أن تحقق إيراد قدره 1000 دولار في كل قدم مربع في فروعها الـ74 سنة 1995، وهو ضعف المبلغ الذي تحققه المتاجر التقليدية، وثلاثة أمثال المتاجر المتخصصة في الأغذية. ويذهب العملاء إلى متاجر تلك الشركة للحصول على المتعة والغذاء الجيد. وتوفر المتاجر كميات كبيرة من أطعمة الآدميين غير العادية مثل برجر السالمون والأرز المجفف برائحة الياسمين وصلصة التوت بالإضافة إلى الأطعمة العادية التي تم اختيارها بعناية وتسعيرها بأسعار منافسة. وقد تمكنت الشركة عن طريق الجمع بين أطعمة البحر التي يهواها هواة الطهي والأطعمة العادية التي يرغبها محبوا التوفير أن تضاعف مبيعاتها خلال السنوات الخمس الأخيرة لتصل إلى 605 مليون دولار سنويًا.

إعادة تحديد السوق Redefining Market Space:

4) إعادة توصيف حدود السوق Pushing the Bounds of universality:

يتوفر لدى كل شركة حدود ضمنية للسوق الذي تخدمة: أنوات المؤسسات والأفراد الذين يشكلون عملاءها. ولكن الشركات الثورية لا تركز على السوق الذي تخدمه فعلاً بل على السوق الذي يمكن تخيله، ومن ذا الذي كان يتخيل منذ عدة سنوات أن يكون الأطفال سوقًا لكاميرات التصوير 35 مللمتر؟ هل كنت تتخيل أن تعطي كاميرتك ماركة نيكون ذات السعر 4500 دولار لطفلك ذو العمر 8 سنوات؟ ربما لا ولكن الآباء والأمهات اليوم لا يرون غضاضة في إعطاء أبنائهم تلك الكاميرات أو شرائها لهم ليقضوا بها يومًا جيدًا على الساحل أو ليقضوا إجازة مع أسرهم أو هدية

حفلة عيد ميلاد، وقد مهدت الكاميرات التي تستخدم لغرض واحد Single Use Camera الطريق أمام العالمية الواقعية؛ ففي سنة 1995 بيع من ذلك النوع أو بلغ حجم سوق هذا النوع من الكاميرات 50 مليون وحدة بسعر تجزئة يساوي 1 بليون دولار (20 دولار للوحدة)، وقد تم إعادة توصيف حدود السوق؛ فبعد أن كان السوق مكونًا من طبقة اجتماعية خاصة أعيد توصيفه ليشمل جماهير المواطنين، ومن البالغين إلى الأطفال ومن الاخصائيين إلى العملاء العاديين ومن المحلية إلى العالمية.

5) الكفاح من أجل التميز Striving For Individuality:

لا ترغب شركة في أن يكون جزءًا من السوق العام. وسوف نشتري مضطرين نفس الشيء، ولكن من ضمن احتياجاتنا الدفينة أن تكون متميزين نشتري الأشياء التي تجعل منا أشخاصًا مختلفين عن الآخرين ويعتبر هذا أساسًا للثورة الاستراتيجية.

فالمرأة التي تريد بنطلونا من الجنيز يناسبها في الطول والاتساع وفي كل شيء يمكنها الآن أن تعطي مقاساتها لأحد فروع شركة ليفاي Levi على أن يتولى الكمبيوتر اختيار انسب أحجام البنطلونات لها بحيث تخرج راضية. وهنا يتم إرسال المقاسات لمصانع الشركة عن طريق الكمبيوتر على أن يصل البنطلون المصنع لها خصيصًا بعد عدة أيام، وأسعار هذا البنطلون الخاص تزيد عشرة دولارات فقط عن سعر البنطلون الذي يمكن اختياره من على الرف – وقد خططت شركة ليفاي لأدخال هذا النظام في 200 من فروعها في أمريكا بنهاية العقد الحالي. وتعتمد الشركة على هذا النظام للتغلب على السوق النامي للعلامات الخاصة بالشركات أي التي تبيع منتجاتها مع المنتجات القومية – ماركة سيزر في مواجهة ليفاي مثلاً.

6) زيادة إمكانية الحصول على المنتج أو الخدمة Increasing Accessibility:

توجد حدود مؤقتة لكل سوق: وعلى العملاء أن يذهبوا إلى متجر معين في سوق معين وساعات محددة للحصول على المنتج أو الخدمة، ولكن مساحة السوق تتغير بسرعة Beconing Cyberspace، وفي كل يوم بعيد الثوار تجديد توقعات العملاء في مجال إمكانية الحصول على المنتج أو الخدمة.

فكر في البنوك التي يمكن الوصول إليها عن طريق التليفون فقط والتي أطلق عليها First Direct، والتي تعتبر الأسرع نمو في بريطانيا – حيث كانت هذه البنوك تفتح 10000 حساب جديد كل شهر منتصف 1995، وهذا مسار لحجم العمل في فرعين أو ثلاثة فروع. وقد حصل الاخصائيون والعاملون الذين ابتدعوا هذا النظام على عدد من العملاء يصل إلى نصف مليون رصيد كل منهم يساوي عشر مرات

متوسط رصيد العملاء في الشركة الأم بينما يقل متوسط إجمالي تكلفة العميل بنسبة 61% من تكلفة حساب العميل في الشركة الأم أيضًا. وقد قدر إحد البنوك الأمريكية الذي جرب هذا النظام أنه سيكون بإمكانه إغلاق نصف فروعه.

إعادة رسم حدود الصناعة Redrawing Industry Boundaries:

7) إعادة النظم في حجم وحدات الصناعة Redrawing Industries:

نظرًا لأن الثوريين يحاولون الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير على المستوى القومي والعالمي فإن الصناعات تندمج مع بعضها بسرعة مخيفة حتى في تلك الصناعات التي لم يكن من المتخيل أن يحدث فيها ذلك مثل شركات تنظيف المكاتب، وصالونات الحلاقة. فالصناعات التي كانت محلية مثل بنوك العملاء أصبحت قومية. والشركات القومية مثل الطيران أصبحت عالمية.

وفي كل دقيقة ونصف تدفن أو تحرق شركة من شركات دفن الموتى المسماه Service Corpovate International واحدًا في مكان ما في العالم. وقد بلغ حجم العمل فيها 320000 جنازة في السنة، ولذلك أصبحت هذه الشركة (SCI) أكبر شركة دفن في العالم مع ملاحظة أن الناس اعتادوا أن يروا هذه الصناعة متناثرة، وقد حققت هذه الشركة المزايا الاقتصادية للحجم الكبير في مجالات الشراء، واستخدام الأصول – مشاركة أكثر من فرع في سيارات الدفن على سبيل المثال – والتسويق والإدارة. وطبعًا من الممكن أن يتم إعادة النظر في حجم الوحدات والعمل على زيادته أو انقاصه Scaledup or doun، ومن أمثلة الصناعات التي تم تصغير حجم وحداتها اللوكاندات التي تقدم الأفطار فقط مع النوم، وكذلك مصانع الخبز الصغيرة والبنوك المحلية ومتاجر التجزئة المتخصصة لتخدم شريحة معينة من العملاء المحليين بطريقة أكثر تأثيرًا.

8) تقصير سلسلة العرض Comperessing the Supply Chain:

يستخدم الخبراء تعبير التخلص من الوسطاء Disintermediation هنا بمعناها الحرفي وهو إبعاد الوسطاء من سلسلة توزيع المنتج أو الخدمة. وعلى سبيل المثال فقد حولت شركة وول مارت المخازن إلى متاجر، وبالتالي تخلصت من المتاجر صغيرة الحجم. كما تطمح شركة زيروكس إلى التخلص من شركات النقل العاملة في نقل المطبوعات عن طريق توزيعها عن طريق الكمبيوتر.

لماذا تساءلت شركة زيروكس عما إذا كان من الضروري نقل مطبوعاتها المختلفة من الكتالوجات والتقارير...إلخ عبر الدولة على شاحنات؟ لماذا لا ترسل المعلومات عن طريق الكمبيوتر مثلاً على أن تطبع في مكان الحاجة إليها؟ وتعمل الشركة الآن مع عدد من شركاتها لإحداث تلك الثورة.

9) تحفيز التقارب Driving Convergence:

لا يكتفي الثوريون بتغير القيمة المضافة داخل الصناعة؛ بل أنهم يعملون على إذابة الحدود بين الصناعات ويعملون على إحداث التقارب بينها، وقد ساعد تقليص القيود القانونية وجودة المعلومات وتطلعات العملاء على إعطاء الثوريين فرصة لإزالة الحدود التي تفصل بين الصناعات.

فعلى سبيل المثال يستطيع العميل الآن الحصول على بطاقة ائتمان من شركة جنرال موتورز، ورهن من شركة برودنتشال أو شركة جنرال إليكتريك كابيتال، وحساب خاص بالمعاض من شركة الأمانة للاستثمار Fidelity Investment، ودفتر شيكات من تشالز سكواب Charless Schwab.

وقد قدمت المستشفيات الابتكارية خدمات رأسمالية للعملاء عن طريق ضمان تقديم رعاية صحية كاملة نظير مبلغ محدد سنويًا. وقد تجاوبت شركات التأمين الصحي مثل شركة إيتنا Aetna مع هذا التطور عن طريق التحول إلى مقدمي خدمات صحية كاملة – مستشفيات. وقد قدم سوق بوسطن وجبة ساخنة من نماذج الأكل الأسري ليأخذها المشتري خارج المتجر واستجابت المتاجر الآخرى لذلك عن طريق تقديم اختيارات متعددة من هذا النوع، وقد قلل هذا أو أذاب الحدود بين متاجر أو محلات التموينات ومطاعم الوجبات السريعة.

ولا يسأل الثوار عن الصناعة التي يعملون بها. إنهم يعلمون أن للحدود بين الصناعات معنى كمعاني الحدود بين دول البلقان هذه الأيام.

الفصل الثاني

المسح البيئي وتحديد الأهداف الاستراتيجية

مقدمة:

عند اتخاذ قرار استراتيجي يؤثر في المستقبل فإن على الإدارة أن تحصل على إجابات للأسئلة الآتية:

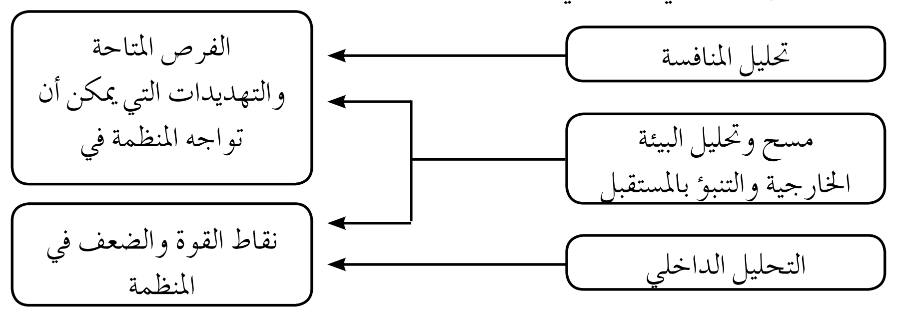
- أين نحن الآن؟ دراسة الوضع الحالي داخليًّا وخارجيًّا.
- أين نريد أن نكون؟ تحديد الأهداف الاستراتيجية.
- كيف نصل إلى تحقيق ما نرغب فيه؟ تحديد الاستراتيجيات.

وتستخدم الشركات للتعرف على الوضع الحالي الذي يتضمن تحديد مواطن القوة والضعف والتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة ثلاثة أساليب هي:

1 – المسح البيئي والتنبؤ البيئي... وتخرج منه بتحديد الاتجاهات التي ستسود في المستقبل وسرعة تحقق تلك الاتجاهات.

2 – تحليل المنافسة التي تواجهها المنظمة سواء على مستوى الصناعة أم بين الشركة والشركة السابقة أو اللاحقة لها.

3 – التحليل التنظيمي الداخلي:



وسنتحدث باختصار عن العناصر الثلاثة السابقة وعلى الطالب أن يستوضح الأجزاء المختصرة أثناء المحاضرات أو من أي مرجع يتاح له.

دراسة البيئة الخارجية External Environment study:

يتم دراسة البيئة الخارجية عن طريق المسح البيئي، والمقصود بالبيئة الخارجية السيئة التي لا تمتلك الإدارة سلطة إحداث تغيير فيها، وهي البيئة التي تعيش فيها المنظمة وتستمد منها مواردها المختلفة وتبيع فيها منتجاتها.

والمسح البيئي عبارة عن طرق منتظمة تستخدمها المنظمات لتستوضح وتتنبأ بالقوى الخارجية التي تؤثر على أدائها بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع علم المنظمة أن لا سيطرة لها على تلك القوة الخارجية.

وتقسم المنظمات تلك القوى إلى أربعة مجموعات هي: القوة الاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية، والقانونية، والقوى الاجتماعية، وينبغى استخدام طرق التحليل المناسبة بهدف استكشاف الاتجاهات الحديثة الآخذة في البزوغ خلال البيئة الخارجية، بالإضافة إلى سرعة تحقق تلك الاتجاهات، وستوضح المقصود بكل مجال من المجالات الأربع فيما يلي:

1 - الظروف الاجتماعية:

هي كل ما يتصل بحياة الإنسان من مأكل وملبس ومسكن وتعليم وزواج وطلاق وتفضيل نوع من العمل على الآخر وأسباب ذلك، كذلك فإنه ينبغي دراسة الطبقات الاجتماعية والعلاقات السائدة بينها والتغيرات في تلك الطبقات وفي العلاقات الاجتماعية بين هذه الطبقات... إلخ.

وسنضرب بعض الأمثلة التي توضح كيفية إجراء تلك الدراسة، فمثلاً عندما ندرس التعليم والاتجاهات المتوقع أن تسود في المجتمع في مجال التعليم، فإننا ندرسة التعليم العام والعالي وسنوات الدراسة ونسب المواطنين في كل مرحلة وأنواع التعليم التي تحظى بإقبال من الجمهور وتلك التي تحظى بدعم من الحكومة، ومدى التركيز على الكم أو الكيف في التعليم ومدى الإقبال على التعليم المهني وعلاقة الرواتب بنوع التعليم... إلخ.

كذلك فإذا درسنا عادات الأكل والشرب فإننا ندرس مدى الإقبال على المطاعم الحديثة، وأي طبقات المجتمع تقبل على ذلك، والتغير في عادات تناول الوجبات الرئيسية في المجتمع ومدى محافظة أفراد الأسرة على عادة الاجتماع معًا وتناول الوجبات الرئيسية سويا، وأنواع الأطعمة ومدى التغير في عادات تناول اللحوم بأنواعها المختلفة وأسباب ذلك التغير وهل يرجع إلى زيادة الوعي الصحي أم إلى زيادة الرخاء في المجتمع.. إلخ، وهكذا الأمر بالنسبة لعادات الزواج والأفراح والمناسبات العامة... إلخ.

والهدف هو اكتشاف التغيرات أو الاتجاهات الحديثة في كل عنصر وعناصر البيئة الاجتماعية لما لذلك من آثار كبيرة على كثير من المنظمات التجارية، ولا يكفي أن نعرف أن هناك اتجاهًا عامًا بالإقبال على التعليم أو زيادة في إعداد المواليد أو شراء المساكن الجديدة... إلخ.

بل لابد أن نعرف سرعة ذلك التطور أو الزيادة في المواليد مثلاً بمعنى النسبة السنوية للزيادة في المواليد أو نسبة الزيادة في السكان أو في عدد المتزوجين الجدد أو مشترو المساكن الجديدة... إلخ.

ذلك أن شركات المساكن بحاجة لمعرفة الاتجاه العام (تزايد الإقبال على شراء المساكن الجديدة) ونسبة الزيادة في عدد من يشترون تلك المساكن، مع تقسيم الاتجاه إلى أنواع المساكن المختلفة (فيلات، شقق فاخرة، إسكان متوسط، اقتصادي) نظرًا لاختلاف عملاء كل نوع ومتطلبات كل فئة من فئات هؤلاء العملاء.

ويمكن قول نفس الشيء بالنسبة لعادات الملبس والأكل... وغير ذلك من العادات الاجتماعية.

ومرة أخرى نكرر أن الهدف من القيام بهذا المسح هو الإجابة على السؤالين الآتيين:

– ما الاتجاهات الجديدة الآخذة في الظهور في كل مجال من المجالات الاجتماعية؟

– ثم ما سرعة تحقق كل اتجاه من تلك الاتجاهات؟

2 - الظروف الاقتصادية:

نتعرض هنا بالدراسة للاقتصاد القومي وسرعة تطوره أو نموه، وتوزيع الدخل القومي أي نمط توزيع ذلك الدخل بين فئات المجتمع المختلفة ومتوسط دخل الفرد والدخل الحقيقي لكل فرد، وسرعة التطور في ذلك الدخل.

وكذلك ندرس مكونات الدخل القومي ومصادره ونصيب كل مصدر من تلك المصادر وسرعة التطور في كل قطاع من قطاعات الدخل القوي واتجاهات الأسعار والكساد والرواج والبطالة والعمالة ونسبهما للسكان والتطور في تلك الظواهر الاقتصادية.

كما ندرس نسب السكان الذين يعملون في كل قطاع من قطاعات الدخل ونمط الأجور واتجاهاتها، وإنتاجية العامل في كل قطاع من قطاعات الدخل القومي... وغير ذلك من التطورات على مستوى الاقتصاد القومي واقتصاديات المشروع التي سبق وأن درسها الطالب في سنوات دراسته السابقة.

والهدف بالطبع هو الإجابة على السؤالين السابق طرحهما في نهاية التحليل الاجتماعي.

3 - الظروف التقنية:

يتميز العصر الذي نعيش فيه بسرعة التطور التقني في كافة المجالات الاجتماعية والاقتصادية، ولا حاجة إلى القول بأن الشركات العملاقة تخصص نسبًا متزايدة من دخولها للإنفاق على البحوث والتطوير؛ ولذلك فإنها تخرج علينا كل يوم بالمنتجات الجديدة.

وإذا عرفنا على سبيل المثال أن شركة جيليت تخصص ما يقرب من مليار دولار لأنشطة البحوث والتطوير لعرفنا سرعة التطور التقني الذي نعيش فيه.

وهكذا الأمر بالنسبة للشركات الكبرى، شركة بروكتر آند جاميل تخصص ما يزيد عن (1.2) مليار دولار من دخلها للإنفاق على البحوث والتطوير، كما أن لديها فريقًا بحثيا يزيد على فرق البحث الموجودة في عدد من الجامعات العالمية العملاقة – هارفارد وييل ولندن وطوكيو وكورنيل وباريس.

وتخطط مثل هذه الشركات لأن تكون نسبة عالية من مبيعاتها السنوية من منتجات جديدة، ثم إنتاجها خلال سنتين أو ثلاث مثلاً (30%) أو (40%) وفقًا لظروف كل شركة.

وبالتأكيد فإن هذه الشركات لا تفعل ذلك عبثًا، بل إن ظروف المنافسة ورغبتها في احتلال موقع تنافسي ينأي بها عن مخاطر المنافسة هو الذي يدفعها – بالإضافة إلى الآثار الحميدة الأخرى للتطور – إلى تحمل تلك المخاطر..

وعندما نريد أن ندرس الاتجاهات التي ستسود مستقبلاً في هذا المجال فإننا نوجه لأنفسنا العديد من الأسئلة بخصوص مستوى وسرعة التطور التقني في الصناعة التي نعمل فيها ومدى تقبل المنظمات والعملاء له؟ وتكلفته طويلة الأجل، وآثاره على الإنتاج والتكاليف وعلى رغبات العملاء واستهلاكهم.

ومن أمثلة التطور التقني الهائل ما يحدث الآن في مجالات الاتصالات والكمبيوتر وشبكة الإنترنت وصناعة الأدوية ووسائل النقل من سيارات وطائرات، هذه التطورات التي أدت إلى خروج الكثير من المنظمات من المجالات التي كانت تتفوق فيها وبزوغ نجوم كثير من الشركات التي لم تكن معروفة من قبل.

ومن المهم أن نؤكد أن المقصود بالتطور التقني هنا ما يشمل الأساليب الإدارية وأساليب أداء الأعمال بالمنظمات وأساليب الإنتاج.. إلخ. ذلك أن النتيجة النهائية واحدة تقريبًا ولكن أسبابها مختلفة، كما أن التفوق التقني في هذا العصر لابد أن يستند إلى تفوق إداري وإلا فلن تستطيع الشركات أن تتمتع بثمراته لفترة طويلة؛ بل إن التفوق الإداري يمكن أن يؤدي إلى تفوق تقني عن طريق التنظيم والتنسيق ورصد الموارد المختلفة.

ولكن ربما لا يؤدي التفوق في مجال ابتكار المنتجات الجديدة إلى تفوق إداري، وإذا عرفنا أن نسبة كبيرة من الدخول القومية في العديد من الدول المتطورة اقتصاديًّا يأتي من قطاع الخدمات لإدركنا أن التطور والابتكار لا تقتصر على مجال الإنتاج السلعي فقط.

4 - التطورات السياسية والقانونية:

لا ينكر أحد العلاقة بين القوانين الحكومية والعلاقات السياسية وبين نجاح الشركات في أداء أعمالها أو فشلها في ذلك، فالقوانين الخاصة بأنواع الضرائب المختلفة التي تفرضها الجهات الضريبية في الدولة لها علاقة مباشرة بأداء الشركات، وفي مصر هنا فإن الضرائب على أرباح الشركات بمستوياتها المختلفة، والضرائب على المبيعات من الأمثلة الواضحة الأثر على أداء الشركات.

كذلك فإن إعفاء مشروعات الاستثمار الجديدة من الضرائب بمثل أداة تشجيع للشركات الجديدة، وبالإضافة إلى تلك القوانين فهناك قوانين مكافحة الإغراق وتشجيع التصدير وكبح الرغبة في الاستيراد وإيقاف الاستيراد مؤقتًا أو دائمًا من بعض الدول أو من كل الدول لبعض أنواع السلع، وفي بعض الدول فإن هناك قوانين خاصة بحماية المنافسة بين الشركات حفاظًا على مصلحة المجتمع وكبحًا للاتجاهات الاحتكارية.

هذا بالنسبة لأنواع القوانين المختلفة والتي قد يكون لفرضها تأثير مباشر وغير مباشر بدرجات متفاتة على الشركات والصناعات المختلفة، فتسهيل إجراءات الاستيراد وتخفيض الضرائب الجمركية علىالواردات من بعض السلع يؤدي بطريقة مباشرة إلى زيادة الاستهلاك نظرًا لانخفاض الأسعار، والعكس صحيح عن زيادة الجمارك ووضع القيود على الواردات من بعض السلع.

وغنى عن البيان أن للعلاقات السياسية الجيدة بين الدول تأثيرا مباشرا على العلاقات الاقتصادية بينها، فالعلاقات السياسية الجيدة بين مصر والمملكة العربية السعودية تفتح أبواب كل دولة لمواطنى الدولة الأخرى ولمنتجات مصانعها، وسفر كثير من المصريين للعمل في دولة معينة – السعودية مثلاً – يزيد الطلب على المنتجات المصرية في السوق السعودية من المصريين أولا ثم من السعوديين.

كذلك فإن العلاقات الجيدة تساعد على إقامة المعارض للمنتجات المصرية في السوق السعودي مما يساعد على تعريف المواطنين السعوديين ورجال الأعمال بالمنتجات المصرية فيزداد الطلب عليها لاحقًا، أيضًا فإن إقامة المناطق الحرة بين الدول أحد أشكال تأثير العلاقات السياسية على أداء الشركات، ولا ننسى تأثير

المقاطعة العربية على الصادرات الإسرائيلية إلى الدول العربية في الخمسينيات والستينيات من هذا القرن.

كذلك فإن أوضح مثال على تأثير العلاقات السياسية على الفرص التسويقية تكوين الاتحاد الأوروبي الذي أدى إلى إزالة الحدود الجغرافية بين الدول الأوروبية تقريبًا وفتح أسواق كل دولة لمنتجات الدول الأخرى وأخذت شركات تلك الدول في التمتع بمزايات الأسواق الكبرى ولم يعد يقف أمام تفوقها غير جودة المنتج ومناسبة أسعاره للمستهلكين وكثيرًا من المنتجات اليوم تحمل علامة صنع في أوروبا أو في الاتحاد الأوروبي بدلاً من صنع في دولة معينة.

بل إن هذه الدول أخذت في توحيد عملتها والاستغناء تدريجيًّا عن عملتها الوطنية، هذه الاتفاقات السياسية التي خلقت الكيانات الكبرى التي تستطيع الشركات فيها المنافسة والاستفادة من الفرص تعتبر نوعًا من أهم أنواع التغيير الذي يحدث الآن في بيئة التسويق.

ولا يجب أن يغيب عن بالنا أن رغبة كثير من الدول ومنها مصر في عقد اتفاقيات شراكة مع الاتحاد الأوروبي سيؤثر بالتأكيد على الفرص السوقية المتاحة للشركات المصرية محليًّا ودوليًّا، أي أنه سيؤثر على أسواق منتجاتها.

وهناك العديد من الأمثلة التي يمكن إيرادها ولكن لا داعي للإطالة بذلك.

وبالتأكيد فإن أهداف تحليل الاتجاهات السياسية ليس التعرف على ما حدث في الماضي، بل التعرف على الاتجاهات الآخذة في النمو والظهور في القوانين التي تصدرها الجهات التشريعية والقرارات والاتفاقات التي تصدرها وتعقدها الحكومة والوزارات الحكومية والتي ينتظر أن يكون لها أثر مباشر على أداء الشركة التي تقوم بالتحليل مستقبلاً.

وكذلك فإن الحصول على إجابة للسؤالين السابق طرحهما بشأن الاتجاهات المستقبلية وسرعة ظهورها هي الهدف من هذا التحليل وذلك لمعرفة مدى تأثيرها الإيجابي أو السلبي على أداء الشركة.

وتتلخص نتائج التحليل السابق في مجموعة من الفرص المتاحة للشركة مستقبلاً أو مجموعة من التهديدات التي تواجهها في السوق الذي تعمل فيه.

ونعني بالفرصة ظروف جيدة تفتح آفاق النمو وزيادة الأرباح أمام الشركات سواء جاء ذلك من عمالة جيدة نتيجة لعمل لحكومة على الارتقاء بمستوى التعلم أم جاء ذلك من تحسين الدخل القومي ودخول الأفراد بالتالي، أم من حل مشاكل دولية وتوقيع اتفاقات تعاون بين الدولة التي توجد فيها الشركة وغيرها من الدول أو من ابتكار تقنية حديثة تخلق فرصًا بيعية جيدة أمام الشركات ... إلخ.

كما نقصد بالتهديدات الظروف التي تؤدي إلى قلة الطلب أو توقفه على منتجات الشركة سواء جاء ذلك من تحول العملاء إلى منتجات أكثر حداثة، أم إلى قيام حروف أو اختلافات سياسية بين الدول، أم إلى تطور في أعمار السكان وتغير تركيبة سكان المجتمع، أم إلى فرض زيادات حادة على أجور العمال الذين تستخدمهم الشركات أم فتح أسواق خارجية للعمالة تؤثر على عدد العاملين المتاحين للتوظيف في الشركة.

وفي النهاية نشير إلى أن الاتجاه الواحد قد يخلق فرصة لإحدى الشركات وتهديدًا للأخرى، كما أنه قد يخلق فرصة للشركة في زمن معين وتهديدًا في زمن آخر.

ولذلك فمن الواجب استمرار الدراسة البيئية للتعرف.

الاتجاهات المستقبلية وتأثيرها على الشركة:

مصادر البيانات المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية:

تتعدد مصادر البيانات المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية، فقد تحصل الشركات على هذه البيانات من وزارة التخطيط أو الصناعة أو النقل أو السياحة أو التعليم أو من الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء أو الجامعات ومراكز البحوث الموجودة بتلك الجامعات، وقد تحصل عليها من الدوريات العلمية المختلفة التي تنشر الكثير من المعلومات عن الصناعات والشركات المختلفة في شكل بحوث أو لقاءات مع كبار المسئولين فيها خاصة تلك الدوريات المتخصصة في مجال الإدارة أو في صناعة معينة، فمثلاً مجلة الإدارة التي يصدرها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة والأهرام الاقتصادي والصفحات الاقتصادية التي تصدرها الأهرام وباقي الصحف تعتبر من المصادر الهامة لتلك البيانات.

كذلك فإن الدوريات العالمية مثل الـ: بيزينس وويك وفورتش وفوريس وهارفارد بيزينس رفيو وغير ذلك من الدوريات تعتبر مصدرًا هامًا للمعلومات البيئية بما فيها من أخبار ومقالات وبحوث، أيضًا فإن إصدارات صندوق النقد والبنك الدوليين وبرامج الأمم المتحدة واليونسكو والمنظمات الإقليمية مثل الاتحاد الأوروبي واتحاد دول الخليج من تلك المصادر التي تعج بالبيانات التي تحتاجها الشركات.

وبالإضافة إلى المصادر العامة فإن لكل شركة مصادرها الخاصة التي تستخدمها لجمع البيانات الأولية وتحليلها فأقسام بحوث التسويق والبحوث الإدارية ومراكز المعلومات الإدارية تمد كلها إدارة التخطيط الاستراتيجي بالبيانات اللازمة عند دراسة وتحليل البيئة الخارجية إذا نظمت بطريقة جيدة تهدف إلى ذلك.

وفى عصر المعلومات والإنترنت فإن القائمين على التخطيط لا يشتكون من ندرة المعلومات بل من كثرتها وصعوبة تتبعها، ومهارة الإدارة في تحليل المعلومات المتاحة والاستفادة منها هي العامل الحاكم فيتفوق التخطيط في إحدى الشركات بالمقارنة بالأخرى.

وعند إرساء برنامج للمسح البيئي فإن علينا أن نهتم بما يلي:

1 – التعرف على مصادر البيانات والمعلومات المطلوبة للخطة، وقد سبق الإشارة إلى ذلك ويلزم هنا بالإضافة إلى ما سبق أن تحدد الشركة بدقة هذه المصادر بعد مراجعتها ومراجعة ما ينشره أو يتوفر لديها من بيانات ومعلومات وإمكانية الحصول عليها.

2 – تحديد موقع برنامج المسح البيئي على الهيكل التنظيمي للشركة، فبعض الشركات تلحقه بإدارة التخطيط الاستراتيجي، وبعضها يلحقه بإدارة البحوث والتطوير وبعضها بإدارة العلاقات الصناعية.. والمهم أن يحدد هذا الموقع بطريقة تضمن تعاون كل الإدارات واستفادتها من البرنامج بطريقة جيدة.

3 – يجب تحديد النظام الواجب اتباعه للحصول على البيانات وتسهيل استخدامها والاستفادة منها في الشركة عمومًا وفي الإعداد للخطة بصفة خاصة.

ونوضح فيما يلي برنامجًا لجمع البيانات وتلخيصها وتعميمها على المستفيدين

منها وتسجيلها أو تخزينها في نظام المعلومات الإداري الخاص بالتخطيط الاستراتيجي أخذًا في الاعتبار أن هذا البرنامج عام ينبغي تطويره بما يناسب ظروف الشركة التي تستخدمه:

1 – تعيين مدير مسئول عن برنامج مسح البيئة.

2 – تحديد قائمة المطبوعات الهامة – التي تنشر بها البيانات والمعلومات المفيدة للشركة – يمكن تحديد تلك القائمة بحوالي (100) دورية أو مطبوعة أو (50) حسب ظروف الشركة وقدرتها.

3 – تحديد مجموعة من تلك المطبوعات لكل عامل في برنامج المسح البيئي ويتم تحديد عدد هذه المجموعة وفقًا لكم وأهمية ما ينشره من بيانات ومعلومات تهتم بها الشركة في مجال عملها – وعلى المدير المسئول مراجعة تلك الدوريات وتحديد نصيب كل عامل فيها باستمرار.

4 – على المدير المسئول أن يقوم بتوجيه المراجعين إلى الموضوعات التي تتوفر فيها المعلومات الخاصة باحتياجات المنظمة من المعلومات والبيانات – أي تحتاج إليها المنظمة عند إعدادها لخططها الاستراتيجية.

5 – تحديد مفتاح للموضوعات السابقة في شكل عناوين أو جمل أو كلمات ثم توجيه المراجع إلى القيام بإعداد ملخص لتلك الموضوعات، لاحظ أن يكون الملخص مختصرًا قد يحتوى على اسم الكاتب والعنوان والدورية وتاريخ النشر وتلخيص للمقال في عدة أسطر.

6 – على المراجع أن يقوم بتسليم الملخص السابق والمقال إلى اللجنة المختصة بمسح البيئة التي تتكون من عدة مديرين لتحدد أهمية الموضوع من حيث مناسبته وتأثير المعلومات الموجودة فيه على مستقبل المنظمة، وعلى اللجنة أن تقوم بإضافة عدد من الرموز أو المفاتيح التي ينبغي استخدامها في المستقبل.

7 – تسجيل الملخص والرموز المستخدمة معه على الكمبيوتر بعد مراجعته.

8 – على مدير المسح البيئي تجهيز خطاب إخباري يوزع بصفة دورية على مديري المنظمة على أن يحتوى أهم الموضوعات التي تم تجهيزها مع تشجيع المديرين

الذين يتأثر أقسامهم بطريقة مباشرة بهذه المعلومات على الاتصال بقسم المسح البيئي والحصول منه على معلومات أكثر تفصيلاً إذا رغبوا في ذلك.

التنبؤ البيئي Environmental Forecasting:

التنبؤ عملية صعبة معقدة وتكتنفها بنسبة عالية من احتمال حدوث الخطأ وعدم الدقة في التقديرات، ومع ذلك فقد أوضحت الدراسات المتعددة أن هناك ارتباطًا بين تزايد المعرفة من خلال التنبؤ وبين الربحية، كذلك وجد أن هذا الارتباط موجب، ولذلك فإن الشركات تبذل قصارى جهدها للقيام بالتنبؤ بطريقة جيدة، وهناك عدد كبير من الطرق المستخدمة في التنبؤ، ويمكن تقسيم هذه الطرق إلى مجموعتين تضم المجموعة الأولى الطرق الوصفية، وتضم المجموعة الثانية الطرق الكمية وأهم الطرق الوصفية:

- أسلوب دلفاي Delphi Technique.
- تعصيف الأفكار حول المشكلة Brain Storming.
- أسلوب الحوار Scenario analysis.
- تحليل أثر الاتجاه Trend Im Pact Analysis.
- التنبؤ الاقتصادي Dconomic Forecasting.
- تقديرات المديرين أو البائعين Jury of Managers and Sales Peaple Opinions.
- تقديرات العملاء Customer Eraluation.

ومن أمثلة الطرق الكمية ما يلي:

- تحليل السلاسل الزمنية Time Series Analyis.
- نماذج الانحدار البسيط والمركب Regression Modeling.
- النماذج الاقتصادية Economic Modeling.

ولا يتسع المجال هنا لشرح تلك الأساليب ولكن تجدر الإشارة إلى ما يلي:

1 – كلما طالت مدة التخطيط وظهر العديد من الاتجاهات الجديدة المؤثرة على الشركة، وكلما قلت المعلومات المتاحة في صورة كمية، كلما كان استخدام

الأساليب أو الطرق الوصفية أفضل خاصة أسلوب دلفاي الذي يقوم على استخدام مجموعة من الخبراء يتم الاتصال بكل منهم على انفراد بواسطة منسق خاص يقوم بتوجيه أسئلة محددة لكل منهم عن تأثير اتجاهات محددة على أداء الشركة في المستقبل ثم تأخذ خلاصة رأي كل منهم ويوجهه للآخرين ليعرف مدى تغير آرائهم بعد معرفة آراء وتقديرات الآخرين، وهكذا حتى يتم الوصول إلى اتفاق مبرر قائم على تقديرات علمية لما سيكون عليه الحال في المستقبل.

2 – لا يفهم من شرح الأساليب المختلفة أنه يكفي استخدام أسلوب معين منها، فكلما تعددت الأساليب المستخدمة، وكلما امتزجت الأساليب الوصية مع الأساليب الكمية كلما كانت تقديرات الشركة أدق ويعني ذلك دقة خططها، وبالتالي جودة ذلك التخطيط.

مثال لإجراء المسح البيئي:

مسح البيئة في شركة مونسانتو Environmental Scanning at Monsanto:

تنتج شركة مونسانتو وتبيع تشكيلة عريضة من المنتجات الكيماوية في العالم كله، وتشتمل منتجاها الكيماويات الزراعية، والأدوية التي تباع بتذاكر طبية، والحبوب ذات السعرات الحرارية المنخفضة التي تستخدم في تحلية المشروبات، والأجهزة المستخدمة في الرقابة الصناعية، ونوع حساس من الفايبر.

وقد كانت هذه الشركة أول شركة أمريكية تنشىء برنامجًا لمسح البيئة ذلك أن إدارة الشركة وجدت نفسها بحاجة لإنشاء هذا البرنامج لأنها كانت تجد نفسها في الغالب في موقف تضطر فيه لاتخاذ إجراءات توصف بأنها ردود أفعال للتغيرات التي حدثت في البيئة.

فقد كان رد فعلها لإصدار قانون منع التمييز العنصري بين البيض والسود وبين النساء والرجال هو إنشاء برنامج لمعالجة الوضع، كذلك كان رد فعلها للقوانين المتعلقة بالبيئة إنشاء لجنة تقوم بوضع سياسة بيئية، وبرامج لتخفيض التلوث البيئي الناتج عن صناعتها.

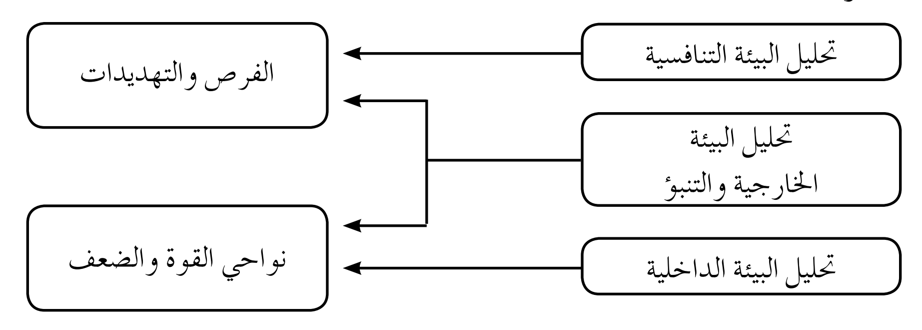
ونظرًا لكثرة التغيرات البيئية فقد ضاقت الإدارة بعملية ردود الأفعال، وقررت اتخاذ زمام المبادأة، ودعم هذا القرار شعور الإدارة بالحاجة الملحة لفهم البيئة التي تعمل في الشركة.

وفي البداية كان قسم الشئون العامة يقوم بعملية مسح البيئة بالطريقة التي سبق شرحها، ولكن البرنامج قُسم فيما بعد إلى قسمين، بقى أحدهما تابعًا لقسم الشئون العامة، وعمله التركيز على القضايا ذات التأثير قصير الأجل بهدف إخطار المنظمة بقرارات الحكومة اليومية وإخطار الجماهير بما تتخذ الشركة من إجراءات وإجراء الاتصالات بهذا الخصوص مع العاملين في الشركة ومع قطاعات الجماهير الهامة بهدف كسب تأييدها لسياسة الشركة.

أما القسم الثاني من الأقسام التي تتولى مسح البيئة فقد الحق بقسم التخطيط الاستراتيجي في الشركة، وقد عين أحد الأشخاص لتوصيف القضايا الهامة وتوضيح أهم آثارها على إجراءات التخطيط الاستراتيجي في الشركة، وتتضمن القضايا التي يبحثها هذا القسم قضايا مثل أسعار البترول وتأثيرها على إنتاج الشركة، وخوف الجمهور من تأثير منتجات الكيمياء الحيوية، ومعدل نمو الدخل القومي في الولايات المتحدة وفي بعض دول العالم التي تشكل سوقًا هامًا للشركة.

تحليل البيئة التنافسية:

سبق أن قلنا أن المنظمات لا تعيش في فراغ وأن تحليل البيئة التنافسية يمكن المنظمة من معرفة نواحي القوة والضعف التي تتمتع بها، وكذلك توصيف الفرص التي قد تحصل عليها والتهديدات التي قد تتعرض لها ووضحنا ذلك في رسم نعيده للتذكرة:



وقد تكلمنا عن تحليل البيئة الخارجية وعن التنبؤ، ونبدأ الآن في الحديث بإيجاز عن تحليل البيئة التنافسية، يتكون تحليل البيئة التنافسية من مرحلتين:

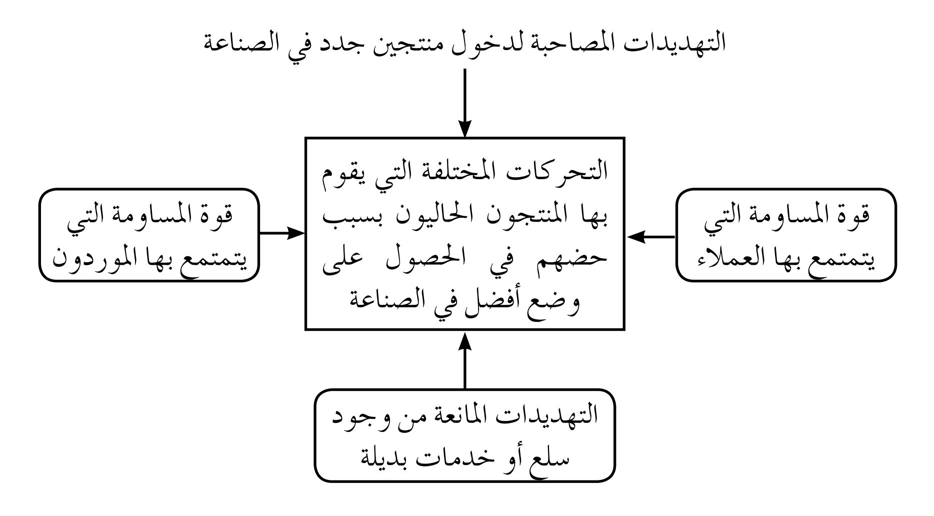
1 – تحليل هيكل الصناعة التي تعمل فيها المنظمة.

2 – تحليل المشروعات أي الشركات المنافسة شركة شركة.

تحليل هيكل الصناعة:

يهدف هذا التحليل إلى توصيف أهم القوى التي تؤثر في الصناعة التي تعمل بها الشركة، وتحديد مدى قوة وضعف الشركة القائمة بالتحليل بالمقارنة بالصناعة ككل، وقد ادعى مايكل يورتر أن حدة المنافسة في صناعة ما تحدد طبقًا للهيكل الاقتصادي الأساسي في تلك الصناعة.

كذلك ذكر يورتر أن هناك خمس قوى تشكل هيكل أي صناعة. وهذه القوى موضحة في الشكل التالي:



وتلخص القائمة التالية المعلومات المطلوبة لدراسة القوى الخمسة. كما توضح متى تكون المنافسة قوية أو ضعيفة، وينبغي استخدام هذا الإطار لدراسة الخصائص الهامة المؤثرة في هيكل الصناعة محل الدراسة، وتساعد المعلومات التي تحصل عليها المنظمة بخصوص تلك القوى في التعرف على نواحي القوة المتوفرة لديها، وكذلك على نواحي الضعف الكامنة داخلها والتي قد تؤثر على خططها وأدائها في المستقبل.

وصف القوى المؤثرة على مستوى المنافسة في صناعة ما وهي القوى التي تحكم تحرك المتنافسين للحصول على وضع أفضل داخل الصناعة

التهديدات المصاحبة لدخول منتجين جدد	التهديدات النابعة من وجود سلع أو خدمات بديلة	القوة التنافسية التي يتمتع بها الموردون	القوة التنافسية التي يتمتع بها العملاء	تشتد المنافسة عندما تتوفر الظروف الآتية
تعتمد درجة التهديد المصاحبة لدخول منتجين جدد إلى صناعة ما على ما إذا كانت هناك قيود قوية تمنع دخولهم أم لا، وتشمل تلك القيود: – الوفورات المصاحبة للخصم الكبير. – تمييز المنتجات. – المتطلبات الرأسمالية. – تكاليف التحول من صناعة لأخرى. – إمكانية الحصول على تعاون الموزعين. – السياسات الحكومية. تزداد قوة التهديدات إذا: – إذا كانت الوفورات كبيرة. – إذا كانت المتطلبات الرأسمالية قليلة. – إذا أمكن الحصول على تعاون الموزعين بسهولة. – إذا كانت السياسات الحكومية تحبذ دخول منتجين جدد.	السلع والخدمات البديلة التي ينبغي أن تحظى باهتمام الشركة هي تلك المنتجات التي: – الصاعات التي لديها اتجاه لتحسين أسعارها بالمقارنة بالصناعة محل الدراسة. – السلع التي تنتجها شركات أو صناعات تحقق أرباحًا عالية.	يتمتع المورون بقوة مؤثرة أو بتأثير قوى في الظروف الآتية: – عندما يكون عددهم محدودًا بالمقارنة بالصناعات التي تشتري منهم أو التي يبيعون لها. – عندما تكون منتجاتهم فريدة متميزة وقد استخدمها العملاء لفترة طويلة بحيث أنهم سيدفعون تكاليف عالية لو قرروا التحول إلى موردين آخرين. – عندما يتمتعون بتهديد قوى للتكامل الأفقي (الأمامي). – عندما لا تشكل الصاعة عميلاً مهمًا لهؤلاء الموردين أي من وجهة نظرهم لوجود صناعات أخرى تستهلك منتجاتهم.	يتمتع العملاء بقوة تنافسية كبيرة في الظروف الآتية: – عندما يكون عددهم محدودًا ويشترون كميات كبيرة. – عندما تكون السلع التي يشترونها نمطية أو غير متميزة بالمفهوم التسويقي. – عندما تكون السلع التي يشترونها جزءًا من السلع التي ينتجونها، وعندما تكون تكلفة هذا الجزء عالية، أي عندما تمثل تلك التكلفة نسبة عالية من تكاليف الإنتاج. – عندما يحصلون على أرباح منخفضة. – عندما تكون أهمية المنتج محدودة بالنسبة لجودة السلعة أو الخدمة التي يحصل عليها العملاء. – إذا لم تمكن المنتجات العملاء من الحصول على وفورات مالية. – عندما تكون لدى العملاء قدرة على التكامل الخلفي – أى الدخول في الصناعة التي يعمل بها الموردون.	– عندما يكون عدد المشروعات كبيرًا وذوى أحجام متقاربة. – عندما يكون نمو الصناعة بطيئًا. – عندما يكون من الصعب التمييز بين المنتجات أو الخدمات لقلة التمويل، لاحظ أنه من الصعب في هذه الحالة تحمل تكاليف الانتقال من مورد لآخر. – عندما تكون التكاليف الثابتة كبيرة، وكذلك عندما تكون السلعة سريعة التلف. – عندما يكون الخروج من الصناعة صعبًا. – عندما تكون الاختلافات كبيرة بين المتنافسين، سواء رجعت تلك الاختلافات إلى الإستراتيجيات التي يتبعونها أو إلى نوع الثقافة السائد في المنظمة أو إلى الأصول التي جاء منها هؤلاء المتنافسون.

تحليل القوى التنافسية لإحدي الشركات:

يهدف تحليل القوى التنافسية لأحد المنافسين إلى التعرف على حوافز المنافس، وماذا يقوم به الآن وما يمكن له أن يقوم به في المستقبل.

ويوضح الشكل الآتي إطارًا يمكن استخدامه عند إجراء تحليل لأحد المنافسين:

ما هي حوافز السلوك لدى المنافس؟

أهداف المستقبل :
ما أهداف المنافس في الماضي؟
وهل استطاع الوصول إليها؟

ما الذي يفعله المنافس الآن؟
وما الذي يستطيع فعله؟

الاستراتيجيات الحالية :
كيف ينافس المشروع حاليًا؟
أي ما هي استراتيجية المنافس؟

وصف لطريقة استجابة المنافس للمواقف المختلفة :
– هل المنافس راض عن وضعه الحالي؟
– ما تحركه المحتمل، أو التحول الاستراتيجي الذي سيقوم به؟
– ما نقطة الضعف المؤثرة في المنافس؟
– ما السبب الذي يمكن أن يدفع المنافس للرد بقوة على التهديد الذي سيوجه له وما هو نوع الرد.

الافتراضات التي يبني عليها المنافس سلوكه: افتراضات عن شركته وعن الصناعة

الامكانيات :
نواحي القوة ونواحي الضعف

وكما هو وضح فإنه ينبغي دراسة أمرين عند تحديد أهداف المنافس وهما:

1 – أهدافه في المستقبل.

2 – الافتراضات التي يعمل في ظلها المنافس.

أما بالنسبة لتوصيف أهداف المنافس في المستقبل فيمكن التعرف عليها من الإجابة على الأسئلة الأربعة الآتية:

1 – ماذا كانت أهداف المنافس في الماضي القريب؟

2 – هل استطاع تحقيق تلك الأهداف؟

3 – ما الاستراتيجية التي استخدمها في الماضي القريب؟

4 – هل كانت تلك الاستراتيجيات ناجحة؟

أما بالنسبة للفروض التي يعمل المنافس في ظلها (سواء كانت الافتراضات حول نفسه أم حول الصناعة التي يعمل بها) فإنها ذات تأثير على كيفية ممارسة الشركة لنشاطها في البيئة التي تتواجد فيها

وتساعد إجابة الأسئلة الآتية في التعرف على مجموعة الافتراضات المذكورة:

1 – ما اعتقاد المنافس حول مكانته النسبية في مجالات التكاليف، وجودة المنتجات، وحداثة التكنولوجيا المستخدمة وغير ذلك من مجالات عمله الهامة؟ ويمكن فهم ذلك من إدعاءات الإدارة، وما تصدره الشركة من نشرات عامة، وما يقوله رجال البيع وما الذي يراه المنافس كمصدر قوة أو مصدر ضعف له؟ وهل تقديراته دقيقة؟

2 – هل يتمتع المنافس بتاريخ جيد في مجال سلعة أو وظيفة معينة؟ وهل يشكل ذلك شيئًا هامًا بالنسبة له؟ مثل بعض مداخل تصميم المنتجات، والرغبة في إنتاج سلع عالية الجودة وموقع مشروعاته الصناعية، وبعض المداخل البيعية، أو بعض الاتفاقات الخاصة بالتوزيع، لاحظ أننا هنا نتحدث عن الارتباط العاطفي بين المنافس وبين هذه الأشياء على سبيل المثال أي أننا نبحث هنا عن الارتباطات النفسية أو العاطفية لدى المنافس.

3 – هل هناك اختلافات ثقافية أو إقليمية أو قومية تؤثر في رؤية المنافس للأحداث وفي تقديره لآثارها؟

4 – هل هناك قيم شائعة في المنظمة سوف تؤثر على طريقة رؤيتها للأحداث، هل هناك بعض السياسات التي غرسها منشئ المنظمة، ومازالت حية مؤثرة؟

5 – ما الذي يظهر بشأن اعتقاد المنافس الخاص بالطلب على المنتج وحول أهمية الاتجاهات المؤثرة في الصناعة؟ هل ستكون المنظمة متأرجحة في إضافة طاقة

صناعية لعدم تأكدها من الطلب؟ أو أنها ستبني طاقة أكثر مما ينبغي لأسباب مختلفة؟ هل تعتقد المنظمة أن الصناعة بسبيلها إلى التركز في مشروعات ضخمة والحقيقة غير ذلك؟

6 – ماذا يظهر لنا عن اعتقاد المنافس عن منافسيه من حيث أهدافهم وقدراتهم؟ هل نعتقد أنه يبالغ أو يقلل في أهدافهم أو قدراتهم؟

7 – هل يبدو لنا أن المنافس يعتقد في الحكم التي تسود صناعة ما وتؤثر في سلوك الشركات العاملة فيها؟ أو القواعد التاريخية المؤثرة «Conventional Wisdom» «Historic «Rules of Thunb» والمداخل العامة في الصناعة التي لا تعكس الظروف الحالية في السوق؟ وبالإضافة إلى ما سبق فإن هناك بعض المؤشرات المفيدة في التعرف على أهداف المنافس التي تقود أداءه في الصناعة.

وتعطينا إجابة الأسئلة الآتية أساسًا تاريخيًّا يمكن الاستفادة منه في التعرف على حوافز المنافس؟ What Drines the Conpetitor:

1 – ما الأداء المالي (الموقف المالي للمنافس)؟ وما هو نصيبه الحالي من السوق؟ وذلك بالمقارنة بماضيه القريب في المجالين؟

2 – ما تاريخه في السوق خلال الوقت الذي عمل فيه؟ ما النشاط أو جزء السوق الذي تعرض فيه للمتاعب أو القهر والهزيمة أمام منافسيه؟ وبالتالي فلس من المتوقع أن يكرر تلك الهزيمة مرة أخرى.

3 – ما المجال الذي حقق فيه المنافس نجاحًا كشركة؟ هل كان النجاح في تقديم السلع الجديدة؟ أم ابتكار واستخدام أسلوب تسويقي غير عادي؟ أم في أشياء أخرى؟

4 – ماذا كان رد فعل المنافس للتحركات الاستراتيجية أو الأحداث الصناعية في الماضي؟ هل اتسم رد فعله بالتعقل؟ أما بالعاطفية؟ بالبطء أم بالسرعة؟ ما مدخله في الاستجابة للأحداث السابقة؟ ما نوع الأحداث التي اتسمت ردود أفعاله حيالها بالضعف؟ ولماذا؟

وكما سبق أن ذكرنا في الشكل السابق فإن تحليل المنافسين يتطلب التعرف على ما يؤديه المنافس حاليًّا وما يستطيع أداءه في المستقبل.

وعلينا أن نبدأ بوصف الاستراتيجية الحالية للمنافس، وسوف نناقش الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمنافسين بالتفصيل فيما بعد.

وبعد وصف الاستراتيجية الحالية للمنافس فإن علينا أن نضيف نواحي القوة والضعف الخاصة بالمنافس محل الدراسة، وسوف نفصل ذلك في فصل تال أيضًا.

وبعد تحليل أهداف المنافس والافتراضات التي بنى عليها استراتيجيته الماضية، واستراتيجيته الحالية وقدراته فإنه يكون بإمكاننا أن نتعرف على استجابات المنافس المتوقعة Conpetitor Response Profile. وقد صمم هذا لتحديد الاستجابة المتوقعة للمنافس في ظل البيئة التي يعيش ويعمل فيها وهو قائم أو مبنى على إجابتنا للأسئلة الآتية:

1 – هل المنافس راض عن وضعه الحالي في الصناعة؟

2 – ما هو التحرك الاستراتيجي المتوقع أن يقوم به المنافس؟

3 – أين هي مواطن التهديد أو الضعف في المنظمة؟

4 – ما هو السبب الذي يمكن أن يدفع المنافس للرد بأقصى قوة على التهديد الذي سيتعرض له؟

تحليل البيئة الداخلية Internal Environment Analysis

قد تعبر عن هذا النوع من الدراسة والتحليل بدراسة المنظمة أو تحليل المنظمة، وقد سبق أن ذكرنا أن دراسة البيئة الخارجية والتنافسية يعطي الشركة فرصة للتعرف على الفرص المتاحة لها والتهديدات التي تواجهها مستقبلاً، وذكرنا أيضًا أن الشركة بحاجة للتعرف على ما تتمتع به من مصادر قوى أو ضعف وأن ذلك يتحقق لما بدراسة البيئة الداخلية أو تحليل مختلف الأنشطة التي تقوم بها بهدف استحضار نواحي القوة والضعف التي ربما لا تكون بارزة على السطح للإدارة أو للقائمين على التخطيط.

وكما ذكرنا سابقًا أن الفرصة لا تكون مفيدة إلا إذا تمت الاستفادة منها، وذلك يتحقق في ضوء الإمكانيات التي تتوفر للإدارة سواء كانت مادية أم بشرية كذلك فإن هذه الإمكانات تساعد الإدارة على التخلص من الآثار السيئة للتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية.

ومن الواجب أن نشير هنا إلى أن أنواع الوظائف المختلفة التي تخضع للدراسة والتحليل تختلف من منظمة لأخرى بل إن هذه المجموعة الوظيفية تختلف بالنسبة للمنظمة نفسها من وقت لآخر، فلكل شركة من الشركات العاملة في نفس الصناعة مزيجها الوظيفي الذي ينبغي تحليله كما أن للشركات العاملة في الصناعات المختلفة مزيج الوظائف الخاص بكل منها أيضًا.

ويختلف هذا المزيج باختلاف مستوى التكنولوجيا المستخدمة بالشركة وباختلاف القدرات المالية والبشرية والإدارية والتسويقية وأهمية البحوث والتطوير... إلخ بالنسبة للشركة القائمة بالتحليل.

ولذلك فإن التغير في هذه الإمكانات من فترة تخطيط لأخرى يستدعي تغيير ذلك المزيج الوظيفي الخاضع للتحليل، ولا يخفى أن لرغبات الإدارة وفلسفتها أهمية خاصة عند تحديد مجموعة الوظائف الخاضعة للتحليل ومدى التركيز على كل وظيفة.

وسنقوم فيما يلي بتوضيح كيفية إجراء التحليل الداخلي لعدد من الوظائف الشائع وجودها في العديد من الصناعات والشركات، وسيشمل ذلك وظائف التمويل والمنتجات والتسويق والبحوث والتنمية أو التطوير وهيكل المنظمة (الهيكل التنظيمي) والموارد البشرية، وحالة الآلات والمعدات والأهداف والاستراتيجيات الماضية، وعلينا أن نتذكر مرة أخرى أن هذه الوظائف مجرد أمثلة، وقد توجد كلها في بعض الشركات كما قد يوجد بعضها فقط، كما أنها قد تسمى بأسماء أخرى.

تحليل الجانب المالي (وظيفة التمويل):

تلعب الحالة المالية للمشروع دورًا هامًا في تحديد ما يمكن أن يقوم به المشروع وما لا يمكن أن يقوم به قبل المستقبل، ومن الأسئلة النمطية التي ينبغي أن توجه عند إجراء التحليل المالي الأسئلة الآتية:

1 – ما الاتجاهات المستنبطة من دراسة الأرقام المالية التي يمكن الحصول عليها من النسب المالية، مثل نسب الأصول الجارية والأصول سريعة التحول إلى نقدية، وتوزيعات الشركة على الأسهم ونسبة الأرباح إلى المبيعات وإلى الأصول الملموسة، ونسبة الأرباح إلى رأس المال العامل؟

2 – ماذا توضح مقارنة هذه الاتجاهات عند المنافسين؟

3 – ما مصادر التمويل المتاحة للمنظم وما أهم أوجه استخدام الأموال؟

4 – ما نسبة الأرباح التي يحققها كل قسم أو كل سلعة بالمنظمة؟

5 – ما نقاط الضعف والقوة في موقف المنظمة المالية؟

التحليل السلعي:

من الأهمية بمكان معرفة موقف السلع المختلفة التي يُنتجها المشروع لأهميتها البالغة لنجاح المشروع، وبدون هذه المعارف لا تستطيع أي منظمة أن تعمر طويلاً في بيئة تتسم بشدة المنافسة، وعلى الإدارة أن تجيب على العديد من الأسئلة عند تحليل موقف سلعها في السوق، ومن الأسئلة الهام في هذه المجال مايلي:

1 – ما نسبة منتجات لمنظمة من السوق؟ وما قوة سيطرة الشركةعلى هذا الجزء من السوق؟ وهل يتزايد نصيب المنظمة من السوق أم يتناقص؟ وما موقف المنظمة من حيث نصيبها السوقي واتجاهات ذلك النصيب بالمقارنة بمنافسيها؟

2 – كيف تقارن أسعار المنظمة بالنسبة لمنافسيها (هل هي مرتفعة أم منخفضة)؟ وهل تتمتع الشركة بمركز قيادي في ميدان تحديد الأسعار أم أنها تابعة للمنظمة التي تتمتع بقيادة السوق؟

3 – ما نظرة العملاء إلى السلع التي تنتجها وتسوقها المنظمة؟

4 – هل تواجه الشركة أي مشكلة مع سلعها سواء من ناحية التصميم أم الجودة أو التنويع؟

5 – هل لدى الشركة أي ابتكارات تضمن لها التفوق وتحقيق ميزة نسبية؟ ومتى ينتهى حق الشركة في هذا الابتكار؟ أي متى يصبح من حق الجميع إنتاج هذا المنتج؟

6 – هل يتجه السوق الخاص بسلع المنظمة نحو التوسع أو الانكماش، وبأي معدل؟

7 – ما هي دورة الحياة الخاصة بمنتجات المنظمة؟

8 – هل تهدد الدورات الاقتصادية منتجات المنظمة؟ بمعنى آخر ما تأثير الاتجاهات الصعودية والانكماشية على منتجات المنظمة؟

9 – أخيرًا: ما نواحي القوة والضعف التي توجد في مجال السلع التي تنتجها المنظمة؟

القدرات التسويقية:

لقدرات المنظمة التسويقية ارتباط وتأثير قويين على السلع التي تنتجها المنظمة، ونعنى بالإمكانات التسويقية قدرة المنظمة على توزيع السلعة المناسبة في المكان والوقت المناسبين، وبالسعر المناسب، ومن الأسئلة النمطية التي ينبغي الحصول على إجابة لها عند تحليل قدرات المنظمة التسويقية ما يلي:

1 – ما قنوات التوزيع التي تستخدمها المنظمة؟ وما الوضع التنافسي لها بالمقارنة بالقنوات التي يستخدمها منافسوها؟

2 – ما حجم الوظائف التسويقية التي تؤديها المنظمة؟ أي ما الجزء الذي تؤديه المنظمة بنفسها من مجموعة الأنشطة التسويقية؟ مثل الإعلان والبحوث.. إلخ.

3 – هل لدى المنظمة حاليًا قدرات لتنمية سلع جديدة وطرحها في السوق؟

4 – ما نواحي القوة والضعف التي تتمتع بها المنظمة في مجال التسويق؟

قدرات البحوث والتنمية:

ينبغي أن تهتم المنظمة بقدرتها على تطوير سلعها، وتقديم سلع جديدة للسوق، بصرف النظر عما إذا كان هناك قسم خاص بالبحوث والتطوير (التنمية) أم لا، وتبلغ وظيفة البحوث والتنمية ذروة الأهمية في حالة صناعات مثل صناعات الكومبيوتر والأدوية، حيث يكون تفوق الشركة في هذه الوظيفة أهم عناصر التفوق التي تمتلكها الشركة، ولكن يتم تقويم أداء الشركة في هذا المجال فإن على القائم بتحليل البيئة الداخلية أن يحصل على إجابات لأسئلة كثيرة منها:

1 – ما المنتجات الجديدة التي نماها قسم البحوث والتطوير وتم دفعها للسوق في العام الماضي؟

2 – هل تم تقديم هذه المنتجات لأول مرة بواسطة قسم البحوث والتطوير أم أنها قدمت كرد فعل للمنتجات التي قدمها المنافسون؟

3 – ما النسبة المخصصة للبحوث والتطوير كجزء من المبيعات مثلاً مقارنة بما ينفقه المنافسون؟ وما عدد العاملين بالقسم ومؤهلاتهم وخبرتهم.. إلخ؟

4 – ما نواحي القوة والضعف التي تم التعرف عليها في هذا المجال؟

الهيكل التنظيمي:

يتم إنتاج كل السلع والخدمات بالمنظمة خلال الهيكل التنظيمي الذي يمكن أن يكون عاملاً مساعدًا أو معوقًا لجهود الإدارة في سبيل تحقيق أهدافها، وسيتم فحص العلاقة بين الهيكل التنظيمي وتحقيق الإدارة لأهدافها بتعمق في فصل لاحق، ولكي يتم تقويم نواحي القوة والضعف فإن على الإدارة أن تجيب عن الأسئلة الآتية:

1 – ما نوع الهيكل التنظيمي المستخدم حاليًّا؟

2 – هل تتعاون كل وحدات المنظمة في سبيل تحقيق المنظمة لأهدافها؟

3 – هل هناك خريطة تنظيمية رسمية؟

4 – هل تم توصيف العلاقة بين السلطة والمسئولية بوضوح؟

5 – هل يتطلب اتخاذ القرارات الإدارية العديد من المقابلات؟

6 – ما درجة كل من المركزية واللامركزية الموجودة في الشركة؟ هل تغلب إحداهما على الأخرى؟

7 – ما هو نوع الإدارة الموجودة بالشركة – دكتاتورية أو إدارة بالمشاركة؟

8 – هل يتحمل العاملون بالمنظمة حملاً ثقيلاً من الأعمال الكتابية؟ أي هل هم مثقلون بها؟

9 – ما نواحي القوة والضعف في الهيكل التنظيمي الحالي؟

الموارد البشرية:

يتأثر أداء المنظمة في جميع المجالات بنوعية وعدد العاملين، أي الموارد البشرية المتاحة لها، وتؤثر جميع برامج إدارة الموارد البشرية في تحفيز العمالة وحثها على العمل الابتكاري الخلاق، كما أنها تساعدنا على تحديد حجم العمالة الحالية، واتجاهات الشركة في هذا المجال في المستقبل، ومن الممكن أن توفر أنظمة الموارد البشرية للمنظمة مزايا حقيقة بالمقارنة بالمنظمات الأخرى، خاصة في مجال الحصول على أفضل العناصر والاحتفاظ بها في المنظمة.

وعلى ذلك فلكي يتم تقويم نواحي القوة والضعف فعلى المنظمة أن تقوم بعمل تقويم موضوعي لمواردها البشرية، وينبغي أن يشمل هذا التقويم عناصر الإدارة

بالإضافة إلى العناصر التنفيذية، ومن الأسئلة الهامة في هذا المجال ما يلي:

1 – هل تم تنمية رجال الإدارة من داخل المنظمة أم أنها أحضرت من خارج المنظمة؟

2 – كم عدد السنوات التي عملت فيها الإدارة العليا بالمنظمة؟

3 – ما الخلفية التعليمية والإدارية للإدارة العليا؟

4 – ما هي أعمار رجال الإدارة العليا وما عدد السنوات المتوقع بقاؤهم لممارسة العمل بالمنظمة؟

5 – ما القيم الأساسية الموجهة للإدارة العليا؟

6 – ما تأثير مجلس الإدارة على المنظمة، وما قدرات كل عضو من أعضائه؟

7 – ما جودة رجال الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية؟

8 – ما مهارات وإمكانات العمالة التنفيذية؟ هل هم كافين لمقابلة احتياجات المستقبل؟

9 – ما الاتجاهات العامة للعمالة التنفيذية؟ وما مستوى تحفزهم لإنجاز أعمال المنظمة؟

10 – أخيرًا ما نواحي القوة والضعف في مجال الموارد البشرية بالمنظمة؟

حالة المعدات والتسهيلات:

من الممكن أن تدعم حالة الآلات والمعدات قدرات المنظمة أو أن تخفض قدرتها على المنافسة، وعلى سبيل المثال فإن صناعة الصلب الأمريكية ظلت لمدة طويلة في وضع تنافسي سيئ بالمقارنة بصناعة الصلب اليابانية، بسبب استخدام الأولى لتكنولوجيا متخلفة، وهناك عدد من الأسئلة التي ينبغي الإجابة عليها في هذا المجال منها:

1 – هل الآلات والمعدات التي تستخدمها المنظمة قديمة أم أنها أفضل التكنولوجيا الموجودة بالسوق؟

2 – هل يتم استخدام معدات الإنتاج بكفاءة عالية؟ وهل هذه المعدات كافية لأهداف الإنتاج؟

3 – ما مراحل الإنتاج المستخدمة لدى المنظمة ولدى المنافسين؟

4 – هل لدينا طاقة فائضة؟

5 – هل هناك مجال للتوسع؟

6 – ما نواحي القوة والضعف في هذا المجال؟

الأهداف والاستراتيجيات السابقة:

عند تحليل البيئة الداخلية فعلى المنظمات أن تقوم بتوصيف أهدافها واستراتيجياتها السابقة، وبصفة عامة فمن الممكن اقول: إن أهداف واستراتيجيات الماضى مؤشرات قوية لأهدا ف واستراتيجيات المستقبل، وهناك أربعة أسئلة رئيسية لابد من الإجابة عليها عند تحليل البيئة الداخلية وهي:

1 – ما أهداف المنظمة الأساسية في الماضي القريب؟

2 – هل استطاعت المنظمة الوصول إلى أهدافها؟

3 – ما الاستراتيجيات التي استخدمتها المنظمة لتحقيق أهدافها في الماضي القريب؟

4 – هل كانت هذه الاستراتيجيات ناجحة.

مسئولية من القيام بإجراء التحليل الداخلي للمنظمة؟

يقوم بهذه المسئولية قسم التخطيط في بعض المنظمات، بينما يتعاقد البعض مع الشركة استشارات إدارية لتؤدي هذا العمل، والاتجاه الحديث أن يقوم به فريق من المديرين.بمعاونة فنية وبتنسيق قسم التخطيط، أي أن قسم التخطيط يقدم المعونة الفنية وينسق بين هؤلاء المديرين وهم المسئولون عن دراسة البيئة.

والهدف من وراء إسناد هذا العمل إلى مجموعة المديرين هو أن يزيد فهمهم له، ويتعرفوا على الاستخدامات أو التطبيقات المؤثرة في مستقبل المنظمة، ثم يستخدموه كمرشد للتخطيط الاستراتيجي لأقسامهم.

وعلى سبيل المثال إذا كانت الشركة تتكون من عدة وحدات استراتيجية فإن مجموعة من مديري كل وحدة يكونون مسئولين عن إجراء التحليل الداخلي لوحدتهم الاستراتيجية، على أن يقوم فريق آخر من المديرين في تلك الوحدة بمراجعة التحليل والموافقة عليه ثم أخذ موافقة الإدارة العليا عليه للمنظمة ككل.

تلخيص لإطار وتحليل الفرص والتهديدات ونواحي القوة والضعف

نواحي القوة	نواحي الضعف	الفرص	التهديدات
– نظام جيد لمراقبة المشتريات والمخازن. – استراتيجياتها إعلان ابتكارية. – نظم جيد لخدمة العملاء وقت الطلب (أي الاستجابة الفورية لطلباتهم). – معلومات عن البيئة والمنافسين تقدم للإدارة في وقتها. – إجراءات جيدة لاستقطاب وتدريب وتعين الأفراد. – نجاح أنشطة البحوث والتطوير في تطوير منتجات جديدة بانتظام. – علاقة جيدة مع مورد يعتمد عليه لفترة طويلة. – علاقة جيدة مع الجمهور. – نسب مالية جيدة بالمقارنة بالصناعة والمنافسين خاصة المنافس القوى. – طاقة جيدة لتبنى التغيرات البيئية والنهوض بقوى منها. – علاقة جيدة مع صانعي القوانين ومع موظفي الحكومة. – فهم المديرين الجيد للاستراتيجيات الوظيفية.	– معدات قديمة بالمقارنة بما يستخدمه المنافسون. – عدم وجود بحوث تسويقية جيدة لتوصيف العملاء واحتياجاتهم. – التأخر في تزويد المصانع بالأجزاء وخدمات الإصلاح. – عدم توفر المعلومات الكافية لصنع القرارات الاستراتيجية والعادية. – علاقة سيئة مع اتحادات العمال. – علاقة غير جيدة بين العاملين في أقسام البحوث والتطوير، والعاملين في الأقسام الأخرى (أي بين قسم البحوث والتطوير وباقي الأقسام). – الاعتماد الزائد على أحد الموردين. – نظام ضعيف للتخطيط الاستراتيجي – عدم القدرة على جمع رأس المال الإضافي (الذي تحتاجه مشروعات الاستثمار) – عدم قدرة الثقافة التنظيمية على نشر الابتكار والإبداع والانفتاح على الأفكار الجديدة.	– التنويع بدخول منتجات وأسواق جديدة. – تكامل رأسي أمامي وخلفي لتحسين الوضع التنافسي. – زيادة موانع دخول الصناعة. – انخفاض تكلفة العمالة. – مظهر جيد لدى قطاع جديد من العملاء. – تغير سكاني يؤدي إلى زيادة الطلب. – تغير ثقافي في صالح المنتج. – تخفيض القيود القانونية بما يؤدي إلى وجود فرص جديدة. – تغير تكنولوجي يساعد على مد عمر خطة النمو الخاص بالمنتج وفقاً لمفهوم دورة حياة المنتج. – تخفيض تكلفة الحصول على رأس المال. – تخفيض الحواجز التجارية مع الدول الأخرى عن طريق الاتفاقات أو غيرها.	– محاولة المنتجين الأجانب الدخول إلى السوق المحلي. – تزايد حدة المنافسة المحلية. – تخفيض موانع دخول الصناعة. – ظهور منتج أجود وأرخص من المنتج الحالي (أي يحل محله). – زيادة تكلفة المادة الخام. – زيادة تركز البائعين (أي قلة عددهم نتيجة لاندماج بعضهم في بعض). – تغير اجتماعي يؤدي إلى تخفيض حجم الطلب. – زيادة القوانين البيئية المؤثرة على الشركة. – تقادم كبير في المنتج نتيجة للتطور التكنولوجي. – ارتفاع معدل الفائدة، أو تكلفة الحصول على رأس المال. – عدم الاستقرار السياسي في الدول التي يوجد للشركة نشاط فيها.

توصيف وتحديد الأهداف الاستراتيجية

هدف الإدارة في أي منظمةهو قيادة العاملين وتحفيزهم للعمل على الوصول إلى أهداف المنظمة، وتحدد الأهداف الاستراتيجية النتائج المرغوب تحقيقها نتيجة لمزاولة النشاط الذي أنشئت المنظمة من أجله، وغالبًا ما يمتد السعدي لتحقيق تلك الأهداف إلى ما وراء العام الحالي، ومن الأهداف طويلة المدى تستنبط الأهداف قصيرة المدى التي عادة ما تغطي مدة أقل من سنة، كذلك فإن الأهداف قصيرة المدى تصمم للوصول إلى الأهداف طويلة المدى.

ومن الناحية النظرية البحتة فإن أهداف المنظمة ينبغي أن تتطابق مع فلسفة الشركة، كما ينبغي أن:

1 – توفق بين الفرص المتاحة للمنظمة وبين نواحي القوة فيها.

2 – تحاول تخفيض التهديدات المتوقع أن تواجه المنظمة.

3 – القضاء الكامل علي نواحي الضعف.

كذلك ينبغي أن تَدْعم أهداف المنظمة العمل الذي أنشئت المنظمة من أجله، وبالإضافة إلى ذلك فإنه ينبغي وضع تلك الأهداف لكل الأنشطة التي تؤثر بطريقة مباشرة على حياة المنظمة أو نجاحها.

وكثيرًا ما يعاب على المديرين فشلهم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل نظرًا لتركيزهم على الأهداف قصيرة الأجل مع أن وضع الأهداف طويلة الأجل والعمل على تحقيقها أمر في غاية الأهمية.

وبينما يعتبر وضع الأهداف طويلة الأجل مهم بالنسبة للصناعات التي تتطلب استثمارات مالية ضخمة مثل شركات الماء والكهرباء، وغيرهما من شركات المنافع العامة، فإن وضع الأهداف يحظى بنفس الأهمية في الصناعات الأخرى، وحتى في ميادين النشاط سريعة التغير مثل التكنولوجيا المتطورة فإن الشركات الناجحة فى هذا المضمار لم تتوقف عن التفكير في أشياء مثل Bobots والاتصالات الإلكترونية والمكتبات الإلكترونية وغيرها من الأشياء التي أصبحت حقيقة الآن.

وعلى الإدارة العليا أن تخطط لمستقبل منظماتهم استراتيجيا لمدة خمس وعشر وخمس عشرة سنة، دون أن تفقد الاهتمام بالأداء في المدى القصير.

المزيج المكون لأهداف المنظمة:

لا يوجد مزيج من الأهداف يمكن وصفه بأنه مزيج نافع ومفيد لكل الشركات؛ نظرًا لارتباط مزيج الأهداف بطبيعة المنظمة، وعلى سبيل المثال فإن أهداف شركة أمريكان إكسبريس يختلف عن أهداف شركة IBM.

ويتأثر المزيج المكون لأهداف المنظمة بأهدافها الماضية، حيث تؤثر درجة النجاح التي حققتها الشركة في تطلعات الإدارة، وبالتالي في تحديدها لأهداف المستقبل، وغالبًا ما تستخدم أهداف الماضي كنقطة بداية لتحديد مزيج الأهداف في المستقبل ويحدد طبيعة تلك الأهداف، وتشكل الأنشطة الآتية وظائف هامة ينبغي تحديد أهداف استراتيجية لها في معظم المنظمات:

1 – خدمات العملاء: ويعبر عنها في شكل وقت توصيل السلع للعملاء، أو عدد شكاواهم كما هو الحال في المثال التالي: تخفيض شكاوي العملاء بنسبة (40%) خلال السنوات الثلاث القادمة... إلخ.

2 – الموارد المالية: ويعبر عنها بأهداف تتعلق بالهيكل المالي، والإصدارات الجديدة من الأسهم العادية، والتدفقات النقدية، ورأس المال العامل، والعائد على الأسهم، وفترة التحصيل كما في الأمثلة الآتية: زيادة رأس المال العامل ليصل إلى (10000) مليون جنيه في نهاية الخمس سنوات المقبلة، وتخفيض الديون طويلة الأجل لتصل إلى (100) مليون في نهاية الخطة.

3 – الموارد البشرية: يعبر عنها بمعدلات الغياب والتأخير ومعادلات دوران العمل أو بعدد الشكاوى أو عدد الأفراد الذين تم تدريبهم كما في الأمثلة الآتية: تخفيض معدلات الدوران بنسبة (8%) خلال (3 سنوات)، تنفيذ برنامج مدته (40 ساعة) لتنمية المهارات الإشرافية يشترك فيه (300 مشرف)، وبتكلفة لا تزيد عن (400 جنيه) لكل مشترك خلال السنوات الثلاث القادمة.

4 – التسويق: يمكن صياغة العديد من الأهـداف في مجالات بحوث التسويق والمنتجات والتوزيع والترويج والأسعار وتكاليف التسويق وتدريب البائعين، وغزو الأسواق الخارجية... إلخ. مثال: طرح منتج جديد كل سنة أشهر، مثال

آخر: زيادة مستوى البائعين عن طريق التدريب بحيث ترتفع الحصة البيعية لكل بائع بنسبة (20%) سنويًا.

5 – الهيكل التنظيمي: يعبر عنه بالتغييرات المراد إدخالها على هيكل المنظمة أو بالمشروعات التي يجب أن تنفذ، مثال: اتباع نظام اللامركزية في كل وحدات الشركة خلال السنوات الثلاثة الآتية:

6 – التسهيلات المادية: يعبر عنها بالقدم، أو التكلفة الثابتة أو بوحدات الإنتاج، مثال: زيادة طاقة المخازن إلى (15) مليون وحدة بدلاً من (10) مليون وحدة خلال السنوات الثلاث القادمة.

7 – المنتج: يعبر عنه بمبيعات وربحية خط المنتجات أو التاريخ المحدد لتطوير المنتجات الجديدة. مثال: استبعاد المنتج الذي يحقق أقل مستوى ربحية من بين منتجاتنا خلال سنتين، ومن الأنشطة والمجالات الأخرى الإنتاجية، والربحية، والمسئولية الاجتماعية... إلخ. مدخل الحلقات لإرساء الأهداف Cascade Approach to Establishing Objiectives يقوم هذا المدخل على سريان الأهداف من أعلى لأسفل في شكل حلقات متصلة داخل الهرم التنظيمي. وتشمل خطوات هذا المدخل ما يلي:

- تضع الإدارة العليا الأهداف الاستراتيجية في ضوء رسالة المنظمة والفرص... إلخ.
- تضع الإدارة العليا الأهداف طويلة الأجل في ضوء البيان السابق.
- توضع الأهداف قصيرة الأجل على مستوى المنظمة في ضوء الأهداف طويلة الأجل، وتقوم الإدارة العليا بوضعها.
- توضع الأهداف طويلة الأجل وقصيرته علي مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية، والقطاعات الرئيسية أو وحدات التشغيل لوحدات المنظمة كل على حدة، ويقوم بوضعها رؤساء تلك الوحدات وتابعيهم.
- توضع بعد ذلك الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل على مستوى الوظائف، ويقوم بوضعها مديرو تلك الوظائف وتابعيهم.
- تستمر العملية هكذا حتى نصل إلى قطاع الهرم التنظيمي.

لاحظ أن هذا المدخل يحدد المسئول الأخير، ولكن العملية قد تبدأ من أسفل لأعلى في ضوء مبادئ الإدارة بالمشاركة حتى يكون هناك قناعة والتزام بالأهداف من كل العاملين بالشركة... إلخ.

لاحظ أيضاً أنه ينبغي أن تتوفر في الأهداف الاستراتيجية المحددة جيدًا ما يلي:

1 – التعرض للقضايا المالية وغير المالية أخذًا في الاعتبار الأطراف المختلفة المستفيدة من وجود الشركة والتي سبق التعرض لذكرها فيما سبق، وفي المثال التالي أمثلة لتلك الأهداف:

أ – أهداف مالية: تهدف شركة رينولد ألومنيوم أن تصبح قائدة الصناعة في مجالي الربحية والنمو وأن تحقق عائدًا على حقوق الملكية بنسبة (20%)، أما شركة بوينج فإنها تهدف إلى تحقيق معدل نمو سنوي قدره (5%) خلال فترة الخطة، بمعنى تحقيق معدل نمو سنوي قدره (5%)... وهكذا.

ب – أهداف غير مالية: السلامة بأوسع معانيها يجب أن تغطي جميع أنشطة الشركة وعلاقاتها مع العملاء والموردين وبين العاملين، ولن تكون السلامة محل تنازل أبدًا وتشمل السلامة تنفيذ القوانين، لاحظ أن السلامة هنا قد تطلق لتشمل الأمانة والأمن... إلخ. ومن تلك الأهداف ما وضعته شركة جنرال إليكتريك لنفسها عندما حددت لنفسها هدفًا بأنها ستكون شركة عصرية أكثر حداثة، وأكثر استجابة لرغبات العملاء، وأنها ستكون على صلة قوية بهم، وأنها سوف تتمسك بقوة بنصيبها من السوق وسيتولى زمام الأمور فيها أناس أكثر طموحًا يرغبون في تحقيق ذواتهم من خلال عملهم بالشركة.

2 – أن يكون من الممكن تحقيق تلك الأهداف مع بذل الجهد المناسب، وقد وصف ذلك صاحب شركة بلورايد بقوله: «إن الأهداف التي تشكل أعظم حافز للعاملين لبذل أقصى جهد هي التي تظهر أهميتها لهم بوضوح، ولكن يبدو أن من الصعب تحقيقها». وسوف تحقق المنظمات التي تستمر في وضع هذا النوع من الأهداف أفضل ما تتوقعه، ولا يعني هذا أنه يجب وضع أهداف عالية بطريقة ارتجالية، فإن الأهداف غير المعقولة التي لا يمكن تحقيقها ستضر

المنظمة لأنها ستهملها لمعرفتها أنها لن تتمكن من تحقيقها، وبذلك تجد المنظمة نفسها بدون الإرشادات التي توضع الأهداف لتوفيرها.

3 – تضمن الأهداف للبعد الزمني: إذا كان للأهداف أن تكون مفيدة فلابد من أخذ البعد الزمني في الاعتبار، فالشركة التي تضع لنفسها هدفًا بأن تكون الثانية على مستوى صناعتها خلال سنتين سوف تواجه تحديات أكبر كثيرًا من التحديات التي تواجهها أخرى تود تحقيق نفس الهدف خلال عشر سنوات.

4 – أن تسهل قرار التضحية بشيء في سبيل شيء آخر: من المتوقع أن تضع المنظمة لنفسها بعض الأهداف التي قد يبدو أن بينها شيئًا من التعارض، ووظيفة الإدارة هنا هو بذل التضحية التي تتطلبها الظروف التي تمر بها الشركة، وبالتالي فإن عليها وضع الأهداف التي تعاونها في اتخاذ القرارات الصعبة، ومن الأمثلة التي قد توضح تلك الظروف أن تضع إحدى الشركات لنفسها هدفًا بأن تصبح قائدة الصناعة في مجال تخفيض التكاليف والإنتاج بتكلفة منخفضة، وكذلك أن تنخفض معدلات الدوران لديها في نفس الوقت، ففي أوقات الكساد فإن مثل هذه الشركة تقابل معضلة لأنها إن احتفظت بالعمالة فستجد نفسها قد فقدت ميزة المنافسة في مجال التكاليف لأنها لا تستطيع زيادة الكفاءة الإنتاجية لأن السوق لا تستوعب مزيدًا من الإنتاج، وإن هي سرحت العمالة فإنها تكون قد ضحت بالعمالة الماهرة الموالية للشركة، أما في أوقات الرواج فلا مشكلة نظرًا لأن زيادة معدلات الإنتاجية تحقق الهدفين معًا.

5 – تقليل التعارض في المنظمة: من المؤكد أن وجود الأهداف الواضحة يخفض حالات وظروف الفهم الخاطئ بين أعضاء المنظمة، وعلينا أن نعرف أن المنافسة الداخلية تكون طريقًا للسير في اتجاهات غير مؤكدة وضارة بالمنظمة إذا تجاوزت المدى المسموح به، ولذلك فإن الأهداف وسيلة جيدة لتحقيق السلوك الإداري الذي يتسم بالتعاون، ويؤدي التركيز على نجاح المنظمة بصفة عامة، وليس نجاح بعض أقسامها إلى تحقيق العلاقات الجيدة بين أقسام المنظمة حيث يتم تقاسم المعلومات والموارد بين أقسام الشركة.

6 – أن يكون من الممكن قياسها: ولا يعني ذلك بالضرورة أن يكون من الممكن قياس كل أهداف المنظمة، ولكن من المهم أن تكون لدينا قدرة على متابعة التقدم نحو

تلك الأهداف، وعلى سبيل المثال فإن تحسين مستوى الجودة أمر ممكن قياسه إحصائيًا، ولكن تعبير الجودة صعب القياس، ولذلك تلجأ معظم الشركات إلى التقريب في هذا المجال، مثل تخفيض نسبة التالف بمعدل معين، وزيادة نسبة الرضا بين العملاء عن منتجات الشركة... إلخ. وتلجأ الشركات إلى قاعدة تقاس بها جودة الهدف في مجال القياس وهي الحصول على إجابة للسؤال التالي: «إذا استخدمنا هذا المقياس، فهل سميكننا معرفة متى حققنا أهدافنا؟».

7 – إبعاد الآثار الضارة غير المقصودة من الحدوث: من المشاكل التي قد تواجه الإدارة عند تحديدها لأهداف يمكن قياسها أن هذه الأهداف قد تؤدي إلى سلوك ونتائج غير مرغوبة وغير مقصودة، ولكنها تتحقق في نفس الوقت، ومن الأمثلة التي ذكرت في هذا المجال حالة أحد المصانع العاملة في صهر الصلب وصبه في أشكال معينة، حيث تمثل عملية صهر وصب المعادن جزءًا كبيرًا من الاستثمارات وهي أكبر جزء من تكاليف التشغيل بالمصنع، كما أن تكاليف تلك العمليات تعتبر تكاليف ثابتة، وتمثل هذه المرحلة عنق الزجاجة في إنتاج المصنع، هذه المواصفات تجعل قياس الناتج الاسبوعي بالطن وسيلة جيدة لقياس مدى التقدم نحو الهدف، ولذلك استخدم هذا المقياس، فما كان من مدير المصنع إلا أن صب المعدن في ألواح كبرى، ولكن جزءًا من الإنتاج الذي زاد كثيرًا لا طلب عليه، بل ينبغي إعادة تقطيعه، وهذا عمل إضافي – تكلفة إضافية – بل إن زيادة التكلفة كانت من صالح زيادة كفاءة ذلك المدير؛ لأن عملية صهر القطع الزائدة تتطلب وقتًا أقل مما يساعده على تحقيق زيادة كبيرة في الإنتاج، ولذلك زادت كفاءة المدير والمصنع، وقد عبر بعض العاملين في المصنع عن هذا الوضع قائلاً: «إن المشكلة مع بعض أهدافنا أننا نحققها فعلاً» لاحظ أن الهدف قد تحقق ولكن التكلفة قد زادت كثيرًا.

ولذلك ينبغي أن نأخذ في الاعتبار أن المقاييس قد تعدل السلوك، ومن الواجب التفكير في آثارها جيدًا كجزء هام من عملية وضع الأهداف الاستراتيجية، وفي بناء أسس الإدارة الاستراتيجية التالية لوضع الأهداف.

* * *

الوقت هو المصدر التالي للحصول على المزايا التنافسية[1]

George stalk, JR, Time: The Next Source of Competitive Advantage, Harvard Businessess Revew, V. (July – August 1988) PP. 41-51.

ترجمة : د . إسماعيل علي بسيوني

تعتبر المزايا التنافسية هدفًا متحركًا مثل المنافسة نفسها، ومفتاح التقدم بالنسبة للعديد من الشركات في العديد من الصناعات هو عدم الأعمال بالكامل على أحد مصادر المزايا، وتعرف الشركات التي تقف على قمة المنافسة ضرورة تحركها المستمر للحصول على مصادر جديدة للمزايا التنافسية لتحتفظ بمكانها في مقدمة المنافسين لها.

ويعتبر الوقت في عصرنا هذا المصادر الأساسية للحصول على المزايا التنافسية وتمثل طريقة إدارة الشركات لوقتها – سواء المخصص للإنتاج أو تنمية المنتجات الجديدة أو البيع أو التوزيع...إلخ. أفضل المصادر الحديثة للحصول على المزايا التنافسية، ومع أن بعض الشركات الغربية بدأت هتم بهذا المصدر؛ فإن ممارسات اليابانيين تقدم أوضح الأمثلة في هذا المجال، ولا يأتي ذلك من تفرد اليابانيين، وإنما نظرًا لأن ممارساتهم توضح مراحل التطور التي تم خلالها وصول الشركات إلى القمة واحتفاظها ذلك المركز.

ففي الفترة التالية للحرب العالمية الثانية فإن الشركة اليابانية استخدمت عمالتها الرخيصة كطريقة لدخول الصناعات المختلفة، وعندما ارتفعت الأجور وزادنت أهمية التطور التكنولوجي؛ فإن الشركات اليابانية تحولت إلى بر الحجم للحصول على مزايا الحجم الكبير. ثم إلى المصانع المتخصصة للحصول على مزايا التركيز، ويعتبر ابتكار الطريقة التي أطلق عليها Just-in-teme Production والتي أحضرت معها الحركة نحو المصانع المرنة Flexible Factries التي أحضرت معها حركة

(1) يعمل المؤلف نائبًا لرئيس مجموعة بوسطن الاستشارية، وهو متخصص في دراسة المنافسة المبنية على الوقت، وقد كتب هو وجيمس س أبجلن كتابًا سمى: كيشا: الشركات اليابانية: المنافسة في عالم الأعمال من منشورات شركة بيسك بوكس سنة 1985.

تخفيض التكاليف والأسواق المتعددة جزءًا من تلك التحركات، وتعمل الشركات اليابانية التي تقود صناعاتها على الحصول على أكبر مزايا من الوقت كمصدر محدد من مصادر الحصول على المزايا التنافسية، وذلك عن طريق تقصير الطريق التي تأخذها عمليات تنمية المنتجات، وحذف الإجراءات التي تستغرق وقتًا أثناء الصنع – فهم يديرون الوقت بنفس الطريقة التي يديرون بها التكاليف والجودة والمخزون.

وفي الحقيقة فإن الوقت يعتبر سلاحًا استراتيجيًا مثله مثل النقود والإنتاجية والجودة والابتكارات، وقد مكنت إدارة الوقت الشركات اليابانية من تخفيض تكاليفها ومن تقدم خطوط منتجات واسعة تغير معظم شرائح السوق، ومن تحسين جودة الابتكارات التكنولوجية الجديدة، وتعتبر هذه الشركات نفسها في منافسة مؤسسة – أو مبينة على الوقت.

من التنافس باستخدام الأجور المنخفضة إلى التنافس حول التشكيلة الواسعة:

غيرت الشركات اليابانية تركيزها الاستراتيجي في ميدان المزايا النفسية أربع مرات على الأقل، وقد كانت التغييرات في الفترات الأولى واضحة جلية أما التحول إلى الوقت كمصدر للحصول على المزايا التنافسية فلم يكن بهذا الوضوح، ومع ذلك فإنه مَثَّلَ تطورًا منطقيًا للانتقال من المراحل المبكرة إلى المرحلة المتطورة؛ ففي الفترة التالية مباشرة للحرب العالمية الثانية وبينما العالم ينظر إليهم بازدراء، وبينما هم يشعرون بالخجل فقد ركزوا على الحصول على مزايا استراتيجية من الأجور المنخفضة التي يدفعونها لعمالهم، ومع بقاء عمالهم منتجين عند ذلك المستوى المتدنى من الأجور فقد خفضت قيمة الين الياباني بنسبة 98.8% بالمقارنة بالدولار الأمريكي، وقد أدى ذلك إلى أن تكون تكلفة عمالها منافسة جدًا لأجور الدول الغربية والنامية، وقد أدى احتياج الحكومة إلى العملة الأجنبية إلى تشجيعها للشركات للاستفادة من الميزة الوحيدة إلى أقصى حد ممكن بتوجيهها نحو الصناعات التي تحتاج إلى عماله كثيفة مثل صناعة الغزل والنسيج وبناء السفن حيث يمكن للأجور المنخفضة تعويض انخفاض الإنتاجية، وكنتيجة لذلك فقد استطاعت الشركات اليابانية أخذ جزء من الشركات الغربية المنافسة لها.

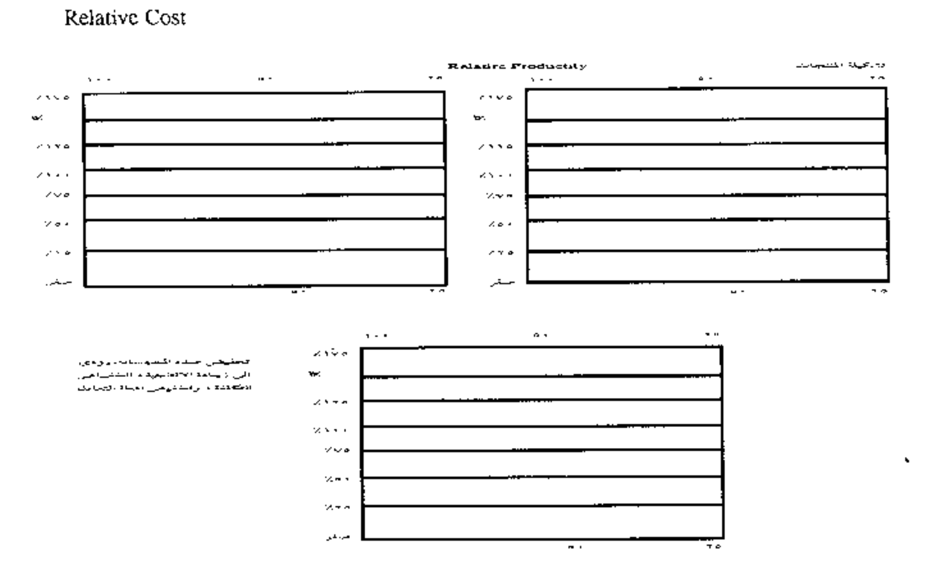
ولكن هذه الظروف لم تستمر طويلاً فقد أدت زيادة الأجور الناتجة عن زيادة نسبة التضخم مع ثبات معدل تغيير العملة الأجنبية بما يتلاءم مع زيادة معدلات الأجور إلى تضاؤل أثر تلك الميزة، و لم يعد العديد من المنتجين قادرًا على زيادة معدلات الإنتاجية بما يتلاءم مع زيادة معدلات الجور؛ ففي بداية الستينيات على سبيل المثال فإن شركات النسيج التي كانت تعتبر أهم الصناعات في اليابان تعرضت لضغوط صعبة. فقد خسرت تلك الصناعة ميزتها التنافسية في السوق العالمية وذلك لأنهم بدءوا السير في دائرة حلزونية تقود إلى الاتجاهات الهابطة، وبينما كان الخطر جسيمًا بالنسبة لصناعة الغزل والنسيج؛ فقد عانت كل الصناعات اليابانية هذه الاتجاهات، وقد كان العلاج الوحيد هو زيادة الاستثمار الرأسمالي بغرض تحسين إنتاجية العاملين، وبدأت الشركات اليابانية فترة الاستراتيجيات المبنية على الحجم الاقتصادي عن طريق بناء أضخم مصانع ممكنة في ظل التكنولوجيا المثلى في ذلك الوقت، وعلى سبيل المثال فإن صناع السفن اليابانية قامو بثورة في هذا الميدان في سبيل زيادة إنتاجية عمالهم، وذلك باستخدام أساليب صناعية مأخوذة من الصناعات التي تستخدم خطوط الإنتاج وباستخدام معدات أتوماتيكية ونصف أتوماتيكية؛ فقد قاموا بإنشاء سفن باتباع خطوات محددة They Constructed Vessel in Modules، وقد انتج هذا المدخل نتيجتين لليابانيين. أولاهما هو تحسين إنتاجيتهم وثانيهما القضاء على العوامل التي تعوق التراكم الرأسمالي.

وقد قاد هذا السعي اليابانيين إلى مصدر المنافسة الآخر وهو الذي أطلق عليه المصانع المركزة The Focused Factory، وينتج المتنافسون الذين يتبعون هذه السياسة البضائع في مكان واحد في العالم أو في المناطق المزدحمة من السوق – غالبًا في قلب خطوط المنتجات لمنافسيهم الغربيين، وقد سمحت تلك السياسة للمصانع اليابانية بأن تظل صغيرة الحجم بالمقارنة بالمصانع التي تنتج خطوط منتجات كاملة بينما لا زالوا يتمتعون بالإنتاجية العالية ومستوى منخفض من التكاليف مما يمنحهم قوي تنافسية كبيرة.

وتتأثر تكلفة المصنع باختلاف التشكيلة التي ينتجها، وعلى سبيل المثال فإن تخفيض عدد المنتجات بنسبة 50% يخفض التكلفة بنسبة قدرها 17%، ويخفض نقطة التعادل كثيرًا، ويؤدي تخفيض عدد المنتجات إلى النصف مرة أخرى إلى

زيادة الإنتاجية بنسبة 75%، ويخفض التكلفة بنسبة 30% ويخفض نقطة التعادل إلى أقل من 50%.

مزايا التركيز The Bencfrts of Focus:



وفي بعض الصناعات التي تتصف المنافسة فيها بالقوة فإن المصانع اليابانية خفضت نسبة عدد المنتجات فيها إلى ما يقرب من النصف أو الربع بالمقارنة بمنافسيهم الغربين. Targeting the highvolume Segment of the bearing business—bearins for automobile applications was one—the Japanese used the lowe costs of their highly productive focused factories to undercut the price of. Western Competitors واتباعًا لتلك الاستراتيجية فإن الشركات اليابانية قد استخدمت تلك السياسة في مجال صناعة السيارات لترغم منافسيها الغربيين على قطع أسعارهم، وقد كانت شركة SKF السويدية هي الضحية الأولى للسياسة اليابانية؛ فقد كانت شركة SKF تمتلك فروعًا منتشرة في أوروبا ينتج كلا منها عددًا كبيرًا من احتياجات السوق المحلية، وقد كان رد فعل الشركة لهذه السياسة هو إضافة منتجات تعطي مستوى ربحية عال تستخدم في حالات خاصة في محاولة منها لتجنب المنافسة مع اليابانيين، ولكنها لم تسقط أي من المنتجات

ذات الربح المنخفض، وقد أدى ذلك إلى زيادة تعقيد نظم الإنتاج وزيادة مستوى التكاليف بها، وبهذا قدمت شركة SKF ميزة تنافسية لليابانيين تعود إلى انخفاض تكاليف إنتاجهم، وطالما أنهم يتمتعون بهذه الميزة فإنهم يستطيعون توسيع خطوط منتجاتهم والتحرك إلى تطبيقات متعددة الأشكال.

ومن الواجب أن تعرف أن تجنب المنافسة بالتحرك إلى سلع ذات هامش أرباح عال والذي يسمى بتقهقر الهامش Margin retreat وهي سياسة شائعة تتبعها الشركات استجابة لزيادة المنافسة وهي تؤدي في النهاية إلى ما يعرف بانتحار الشركة، وباتباع تلك السياسة فإن تكلفة الشركة وأسعارها تزيد، ويعني هذا دعم توسيع المنافس القوي الذي يحاول الوصول إلى مكانة خاصة في السوق، وقد يؤدي ذلك إلى توقف نمو الشركة التي تتبع سياسة تقهقر الهامش وربما بدأ في الانكماش إلى درجة قد لا يستطيع معها تغطية التكاليف الثابتة، وتتوالى حدوث الدائرة المكونة من الانخفاض وإيجاد الهيكلة ثم التقلص والانكماش وتقود ذلك إلى الانقراض (الموت) المحتوم.

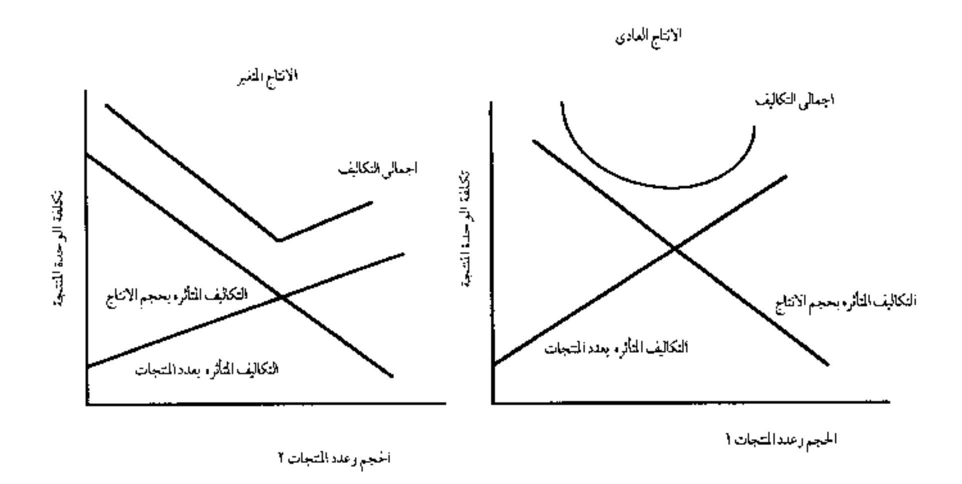
وقد تغلبت شركة SKF على هذا المصير باتباع الاستراتيجية اليابانية؛ فعند مراجعة مصانعها اتبعت الشركة سياسة ابقاء على المنتجات الأكثر مناسبة لظروف كل مصنع، وإذا لم تكن إحدى السلع مناسبة لأحد المصانع فقد تقوم الشركة بنقلها إلى مصنع آخر أو بوقف إنتاجها كلية، ولم تؤد تلك الاستراتيجية إلى وقف أثر سياسة SKF فقط بل إنها هزمت التفوق الياباني.

وفي نفس الوقت بدأت الشركات اليابانية الرائدة في التحرك نحو استراتيجية جديدة للحصول على مزايا تنافسية، وهي استراتيجية المصانع المرنة. وقد أدى سببان إلى ذلك التحرك وهما: الأول كما توسعت تلك المصانع وانتشرت في السوق فإن خطوط إنتاجها المحدودة تبدأ في الذبول مؤثرة على قدرة تلك المصانع على النمو. والثاني أنه مع توقف النمو فإنه يظهر أمام المصانع التي تتبع استراتيجية التركيز اختيارين كلاهما مر وهما الاستمرار في تخفيض عدد المنتجات أو قبول التكلفة العالية لخطوط الإنتاج الواسعة (التي تنتج العديد من السلع).

ومن الواجب أن نلاحظ إنه يمكننا تقسيم التكاليف إلى نوعين: الأول هو الذي يتأثر بزيادة حجم الإنتاج، والثاني هو الذي يتأثر بزيادة عدد المنتجات. أما التكاليف المتأثرة بحجم الإنتاج فإنها تتناقص بزيادة حجم الإنتاج بمعدلات تتراوح بين 15% و25% من تكلفة الوحدة كلما تضاعف حجم الإنتاج، والتي ترجع إلى تكلفة إعداد خطوط الإنتاج، التحميل، التخزين، والتكاليف الإدارية، وتتراوح زيادة التكلفة المتأثرة بعدد المنتجات بين 25% و35% من تكلفة الوحدة كلما تضاعف عدد المنتجات.

ويمثل إجمالي التكاليف المتأثرة بزيادة الحجم والتكاليف المتأثرة بزيادة عدد المنتجات إجمالي التكاليف الصناعية، وببعض المجهودات يستطيع المديرون أن يحددوا أفضل تكلفة لمصانعهم، وهي النقطة التي يصل فيها إجمالي التكاليف الصناعية للمصنع إلى الحد الأدنى، وعندما تكون الأسواق جيدة فإن الشركات تتجه لزيادة عدد المنتجات طمعًا في زيادة حجم الإنتاج حتى ولو أدى ذلك لزيادة التكاليف، وعندما تكون الأسواق سيئة فإن الشركات تشذب منتجاتها وتزيل بعضها بهدف تخفيض تكلفتها.

وفي نظام صناعي مرن؛ فإن التكاليف المتأثرة باختلاف عدد المنتجات تبدأ منخفضة وتتزايد ببطء مع تزايد عدد المنتجات. أما المتأثرة بحجم الإنتاج فإنها تبقى ثابته وعلى ذلك فإن النقطة الخاصة بأفضل مستوى للتكاليف في نظام الصناعي متغير (مرن) تتحقق عند مستوى إنتاجي أعلى وعدد من الوحدات الإنتاجية أكبر بالمقارنة بالنظام الصناعي العادي، ويمثل ذلك الفجوة بين نظام الإنتاج العادي ونظام الإنتاج المرن، وببساطة شديدة فإن المصنع الذي يتبع نظام الإنتاج المرن يتمتع بتشكيلة منتجات أكبر مع تكلفة إجمالية أقل من النظام العادي. لذلك فإنه ينبغي على الإدارة الاستمرار في إجراء المقاصة بين زيادة حجم الإنتاج وزيادة عدد المنتجات ويمكن توضيح العلاقة في الشكل التالي:



لاحظ أن الحد الأدنى بالنسبة للشكل الثاني الإنتاج المتغير يقع في مستوى أدنى للتكاليف لإجمالية وعند عدد أكبر من المنتجات مقارنا بنظام الإنتاج المتغير .

وتوضح تجربة شركة يانمار Yanmar للديزل كيف عملت تلك السياسة؛ ففي سنة 1973 كان الاقتصادر الياباني في ركود، وكان وضع الشركة سيئًا و لم تكن هناك مؤشرات بأن الاستراتيجية الحالية سوف تقود الشركة إلى وضع أفضل، وكمورد لشركة تيوتا للسيارات؛ فقد كانت شركة يانمار على علم بنظام المصانع المرنة التي تتبعها شركة تويوتا، وكانت شركة يانمار مشدوده بقدرة شركات السيارات على اجتياز فترة الركود بدون خسارة، ولذلك فقد قررت شركة يانمار اتباع نفس الإجراءات التي تتبعها شركة تويوتا في المصنعين اللذين تمتلكهما، وقد أخذت عملية التحول أكثر من خمس سنوات وادت إلى نتائج عظيمة؛ فقد تناقصت تكلفة الإنتاج من 40% إلى 60% طبقًا لنوع المنتج، وكذلك تناقصت نقطة التعادل بنسبة تترواح بين 50% و80%. كما زادت إنتاجية العمال الإجمالية بأكثر من 100%.

ولكن تجربة يانمار ساعدتها على التعرف على قدرتها في التعرف على الموقف الاستراتيجي الجديد والمتميز؛ ففي فترة إعادة البناء فإن الشركة زادت عدد مفردات خطوطها الإنتاجية أربعة أضعاف، وباتباع سياسة التركيز فإن الشركة ضاعفت إنتاجيتها في وقت قصير بتخفيض عدد خطوط الإنتاج بمقدار 75%، وقد ساعد اتباع نظام شركة تيوتا على زيادة مرونة الشركة ونتج عن ذلك تخفيض تكلفة الإنتاج وزيادة تشكيلة المنتجات.

وكم قال مبتكرًا النظام الخاص بشركة تويوتا تيشي أونو Taichi Ohno فإن نظام الإنتاج الخاص بشركة تويوتا ولد نتيجة لاحتياج الشركة لإنتاج أنواع عديدة من السيارات بكميات قليلة باستخدام نفس العمليات الإنتاجية، ومع تركيز شركة تويوتا على السياسة التخزينية المعروفة Just–in time الذي يؤثر على إجمالي عمليات مراقبة الجودة، والقرارات التي يتخذها العاملون أثناء الصنع والارتباط الوثيق بالموردين؛ فإن كثيرًا من الشركات اليابانية التي تبنته قد حصلت على مزايا تنافسية.

ومقارنة إحدى الشركات الأمريكية مع منافستها اليابانية توضح مدى وطبيعة المزايا التي تحصل عليها الشركات اليابانية؛ فقد بنت الشركة الأمريكية استراتيجياتها على اقتصاديات الحجم الكبير، وعلى الركيز على عدد محدود من المنتجات؛ فهي تنتج عشرة ملايين وحدة من إحدى السلع مما يجعلها أكبر منتج لتلك السلع في العالم، وهي تنتج إحدى عشر جزءًا تام الصنع فقط، وعلى الجانب الآخر فإن استراتيجية الشركة اليابانية هو استخدام المرونة إلى أقصى حد ممكن؛ فهي تنتج 3.5 مليون وحدة من الأجزاء كاملة الصنع ولكنها تتنوع إلى 38 نوعًا من المنتجات.

ومع ثلث حجم الإنتاج وأكثر من ثلاثة أمثال تشكيلة المنتجات التي ينتجها المنافس الأمريكي؛ فقد استطاعت الشركة اليابانية أن تزيد إنتاجيتها بمقدار النصف، ومع ذلك فإن تكلفة وحدة المنتجات بالشركة اليابانية عبارة عن نصف تكلفة الوحدة المنتجة بالشركة الأمريكية، ومن المثير أن إنتاجية العمالة المباشرة في الشركة اليابانية ليست أكثر من إنتاجية نفس العمالة الأمريكية وذلك نتيجة لتمتع الشركة الأمريكية بمزايا الحجم الكبير.

وفي السبيعينيات من هذا القرن فقد استخدمت الشركات اليابانية سياسة المرونة التي ظهرت مع عنصر منافسة جديد وهو حرب عدد المنتجات Variety War، والمثال التقليدي هنا هو الحرب التي اشتعلت بين شركة هوندا Honda وشركة ياماها Yamaha للسيطرة على سوق الدراجات البخارية؛ فقد بدأت شركة ياماها المعركة بإنشاء مصنع يجعلها أكبر منتج للدراجات البخارية في العالم، وهي المكانة التي تحتلها شركة هوندا التي كانت قد ركزت مواردها في صناعة السيارات

بعيدًا عن الدراجات البخارية، والآن وبعد المواجهة العلنية مع شركة ياماها فقد اختارت شركة هوندا أن تواجه المنافسة بالدخول في معركة حامية، وأعلنت أنها سوف تمسح شركة ياماها، وفي معركة لم تتوقف فقد خفضت شركة هوندا أسعارها وأغرقت قنوات التوزيع وزادت ميزانية الإعلانات، واتبعت استراتيجية أكثر أهمية للعملاء وهي الإسراع في معدلات التغيير في المنتجات، وهنا استخدمة شركة هوندا Honda سياسة اختلاف التشكيلة بغرض القضاء على شركة ياماها، وفي بداية الحرب فقد كانت شركة هوندا تبيع 60 نموذجًا من الدراجات البخارية، وفي الثمانية عشر شهرًا التالية فقد دفعت شركة هوندا إلى السوق بـ113 نموذجًا جديدًا، وكانت شركة ياماها yamaha تبيع 60 نموذجًا أيضًا في بداية الحرب، واستطاعت أن تضيف إليها 37 نموذجًا جديدًا خلال نفس الفترة (18 شهر).

وقد أدت سياسة شركة هوندا في إضافة المنتجات الجديدة إلى السوق إلى قتل شركة ياماها؛ فأولاً استطاعت شركة هوندا أن تجعل تقديم منتج جديد في سوق الدراجات البخارية أمرًا متعلقًا بالموضة حيث يكون التطور والحداثة صفات محببة للعملاء. ثانيًا قامت شركة هوندا برفع مستوى التطور التكنولوجي المستخدم في منتجاتها؛ فاستخدمت الموتور الذي يعمل بأربع بساتم... وغير ذلك من المزايا. وبالمقارنة بمنتجات هوندا فقد كانت منتجات ياماها تبدوا قديمة غير جذابة وغير عصرية، ولذلك فقد قل الطلب على منتجات شركة ياماها وفي مجهودات غير عادية لبيع تلك المنتجات فقد اضطر الموزعون لتسعيرها بأقل من التكلفة، ولكن هذه السياسة لم تؤد إلى الهدف المرجو، وفي قمة الحرب كان يوجد في معارض موزعي ياماها ما يعادل إنتاج سنة غير مباع، وفي النهاية استسلمت شركة ياماها وأعلن رئيسها أنه يريد إنهاء الحرب التي اشتهرت بـ(Y.H war) واعترف بأن هذا كان خطأ الشركة، واعترف بأنه سوف تكون هناكمنافسة في المستقبل ولكنها سوف تكون في حدود مكانة شركته في السوق.

وبالطبع فإن شركة هوندا لم تخرج من الحرب سليمة؛ فقد تضرر صافي المبيعات والأرباح كثيرًا وتطلب قدرًا كبيرًا من الاستثمارات حتى تعود أقدامها إلى

الاستقرار، ولكن نصرها الذي كان حاسمًا أعطاها الوقت الذي تحتاجه للانتعاش؛ فقد دافعت عن نفسها بكفاءة كرائدة وقائدة للشركات العاملة في صناعة الدراجات وبطريقة أعطت الشركات الآخرى تحذيرًا واضحًا من مغبة الدخول مع هوندا في حرب. والخلاصة هي: لقد كسبت التشكيلة الواسعة الحرب.

المزايا التنافسية المبنية على الوقت Time-Bascd Competitive Advanlage:

لقد وضحت قوة التشكيلة كسلاح فعال في المنافسة من المثال السابق، ولكنها رفعت سؤالاً بحاجة إلى إجابة وهو كيف يمكن للشركات اليابانية تبني مثل هذا المستوى العالي من معدلات التغيير، ومن الممكن أن تكون هناك ثلاثة إجابات متوقعة في حالة شركة هوندا السابقة؛ فقد اتخذت الشركة واحدًا من السياسات الآتية:

1. البدأ بتنمية أكثر من 100 نموذج قبل المعركة بمدة تتروا ح بين 10 و15 سنة.
2. أعطت الأمر بالانفاق الضخم المفاجئ لتنمية وتصنيع المنتجات لتقوم بتدمير المنافس.
3. استخدام عدة طرق هيكيلية لتنمية وتصنيع وتقديم المنتجات Used Structurally different methods to develop، manufacturer and introduce new .products

وفي الحقيقة فإن ما قامت به وما اتخذته شركة هوندا والشركات المشابه لها من الرواد في مجال المنافسة المبنية على اختلاف واتساع تشكيلة السلع التي ينتجونها هو المنافسة المبنية على الوقت.

لقد قامت الشركة بتغيير هيكلي مكن قسم الإنتاج بها من وضع التصميمات والنماذج الجديدة موضع التنفيذ بسرعة كبيرة، ونتيجة لذلك فقد أصبح الوقت مصدر الشركة الجديد للحصول على مزايا تنافسية.

الموقف التنافسي:

Fexible Manufacturing's Productivity Edge: (Automobile Suspension Component)

توضيح	أمريكا	اليابان
حجم الانتاج	10 مليون	3.5 مليون
عدد العمال:		
عمالة مباشرة	107 ألف	50 ألف
عمالة غير مباشرة	135 ألف	7 ألف
الإجمالي	242	57
الإنتاج السنوي للعمالة	43100	61400
نوع الأجزاء النهائية	11	38
تكلفة الوحدة للأجزاء المتشابهه (Indix)	100 دولار	49 دولار أقام سنة 1987

وبينما يُعتبر الوقت أحد العوامل الأساسية في أداء المنظمات التجارية فإن الإدارة نادرًا ما تراجع استهلاكها من الوقت بوضوح مثل ما تقوم به بالنسبة للمبيعات والتكاليف؛ بينما الوقت في الحقيقة مقياس للمنافسة أهم من المقاييس المالية المستخدمة في العادة، وإلا فإن تنافس الشركات الحديثة يبني على مرونة الإنتاج وقدرة النظام الإداري والإنتاجي على الاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة، واتساع التشكيلة وزيادة عدد الاختراعات، والشركة إلى تبني استراتيجياتها التنافسية على الدائرة التي تشتمل على العناصر السابقة أكثر قوة من الشركة التي تعتمد على الاستراتيجية العادية التي تبنى على التكاليف المنخفضة وحجم الإنتاج أو تركيز الإنتاج في عدد محدود من المنتجات، وتتطلب الاستراتيجية التقليدية التي تبنى على التكاليف المخفضة من الإدارة أداء ما يمكن لتخفيض التكاليف كنقل الإنتاج إلى الأقطار التي تتوفر بها العمالة ذات الأجر المنخفض أو بناء مصانع جديدة، أو دمج المصانع القديمة للحصول على اقتصاديات الحجم الكبير، أو تركيز الإنتاج على أكثر خطوط الإنتاج أهمية – أي تكون مجموعة صغرى من المنتجات المطلوبة لتنتج بحجم كبير، وتؤدي هذه الاستراتيجيات إلى تخفيض التكاليف ولكن على حساب قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للمتغيرات السوقية.

وبالمقارنة فإن الاستراتيجيات التي تقوم على الإنتاج المرن، والاستجابة السريعة وتوسيع دائرة خطوط الإنتاج وزيادة عدد الاختراعات هي استراتيجيات مؤسسة عليٍ الوقت، وفيها تكون الشركات على ارتباط وثيق بالعملاء الذين تخدمهم، ويمكن الهيكل التنظيمي الإداري من الاستجابة السريعة للعملاء وليس الهدف منه الرقابة على التكاليف، وتركز الشركات على تقليل التأخير ومحاولة منعه نهائيًا. كما تحاول الشركات استخدام قدراتها على الاستجابة السريعة لاجتذاب العملاء الأكثر ربحية.

وكثير من الشركات التي تتبع الاستراتيجية المبنيه على اكتساب المزايا التنافسية من الوقت شركات يابانية، ولكن هناك شركات أخرى غير الشركات اليابانية تتبع هذا المدخل لاكتساب المزايا التنافسية، ومن الشركات اليابانية، Matsusbota، Sony، Sharp، Toyota، Hitachi، NEC، Toshiba، Honda and Honda ومن الشركات الغربية التي تتبع هذه الاستراتيجية Bentton، The Limited، Federal Domino's Pizza، Witson Art، and Mc Donalds Express، وفي هذه الشركات فإن الوقت يعتبر أهم مقاييس الأداء، وعن طريق تخفيض الوقت اللازم لأداء كل جزء من أجزاء العمل؛ فإن هذه الشركات تخفض التكاليف أيضًا، وتحسن جودة منتجاها وتبقى بالقرب من متطلبات عملائها.

كسر دائرة التخطيط Breaking the Planning Loop:

يربط الوقت بين النظم الفرعية التي تتكون منها الشركات كنظام عام، وذلك بالتحديد ما تعرفه أقوى الشركات المتنافسة كبديهه، وهم يستخدمونه وسيلة لكسر الدائرة الضيفة التي تخنق التخطيط الصناعي التقليدي.

ويتطلب التخطيط الصناعي وقتًا طويلاً في مرحلة الإعداد لحل المشاكل المترتبة على تنازع الوظائف المختلفة بالمنظمة للحصول على نفس الموارد، وهو لذلك يتطلب أن يكون التنبؤ بالمبيعات أساس عملية التخطيط مع ملاحظة أن تعطي أهمية خاصة للتنبؤ طويل الأجل، ولكن التنبؤ في حد ذاته يشتمل على أخطاء؛ فهو تخمين علمي رسمي، وطبيعيًا فكلما زاد وقت الإعداد المستخدم في حل النزاعات المذكورة Lead time كما قلت دقة التنبؤ بالمبيعات، وهنا ومع تزايد الأخطاء في

التنبؤ فإن المخزون يتزايد، ويتزايد كذلك مخزون الأمان في جميع المستويات. كذلك فإن أخطاء التنبؤ تعني أن تعتمد المنظمة على كثير من العمالة الطارئة للقيام ببرامج عمل لم يخطط لها مما يؤدي إلى مزاحمة العمالة الأصلية، ويؤدي الاحتياج إلى وقت طويل لحل تلك المشاكل إلى إطالة دائرة التخطيط مما يزيد التكلفة ويطيل أوقات التأخير، وينتج عن ذلك وجود نظم تتسم بقلة الكفاءة.

وعندما يجد المديرون أنفسهم قد وقعوا في فخ طول الوقت المطلوب لحل مشاكل المنازعات على الموارد؛ فإنهم يلجأون إلى طلب تنبؤ أدق ووقت أطول للتغلب على تلك المشاكل، ويعني ذلك أنهم يعالجون العلامات الدالة على المشكلة ولكنهم يزيدون المشكلة تعقيدًا، والطريقة الوحيدة لكسر دائرة التخطيط هو تقليل الوقت المستخدم خلال النظام العام والنظم الفرعية التابعة له، وسوف يؤدي ذلك إلى اختصار الوقت المستخدم في حل مشاكل تنازع الوظائف المختلفة على الموارد، والوقت المطلوب للتنبؤ ومخزون الأمان وغير ذلك، وفوق ذلك فإذا استطاعت الشركة أن تخفض وقت حل المنازعات إلى ما يقرب من الصفر فإنها سوف تحتاج إلى التنبؤ بمبيعات الغد فقط، وبينما تبدوا هذه الفكرة غير حقيقة؛ فإن نجاح المنافسين الذين بنوا منافستهم على الوقت في اليابان وفي الغرب قد أوقف نمو الوقت المطلوب لحل مشكلة النزاع على الموارد، وقد استطاع بعض المنافسين تخفيض هذا الوقت وبهذا محوا التأثير السيء لدائرة التخطيط.

ومنذ ثلاثين سنة من كتابة هذا التقرير فقد نشر جاي و.فورستر Jay W. Forrerster من معهد متشجان للتكنولوجيا MIT تقريرًا في HBR وكان ذلك في عدد يوليو/ أغسطس سنة 1958 بعنوان A Major Breakthroagh for Industerial Dynamsc De cision Maker والذي يعني أن الديناميكية الصناعية تعتبر اكتشافًا عظيمًا بالنسبة لمتخذ القرارات الإدارية، وفيه تحدث عن نموذج يوضح تأثير الوقت على أداء المنظمة، وباستخدام مفهوم الديناميكية الصناعية تعتبر اكتشافًا عظيمًا بالنسبة لمتخذ القرارات الإدارية وفيه تحدث عن نموذج يوضح تأثير الوقت على أداء المنظمة، وباستخدام مفهوخم الديناميكية الصناعية التي نشأت أساسًا لمراقبة نظم الاحتراق في السفن؛ فقد تتبع فورستر تأثير وقت التأخير ومعدلات إنجاز القرارات في منظمات بسيطة مكونة من مخزن أحد المصانع، ومخزن الموزع ومخزن تاجر

التجزئة، وقد كانت الأرقام المستخدمة في التوضيح عبارة عن الوقت المستخدم في دائرة التخطيط، وهي عبارة عن الأرقام المعبرة عن تأثير انتقال المعلومات أو السلع خلال مدة أسبوع، وفي المثال المستخدم فإن الأوامر الخاصة بالتوريد قد تجمعت لدى تاجر التجزئة بعد ثلاثة أسابيع وأخذت طريقها إلى المصنع في نصف أسبوع ثم تأخرت لدى الموزع لمدة أسبوعين ثم طريقها إلى المصنع في نصف أسبو ثم هي محتاجة إلى ثمانية أسابيع لتصنيعها وإعدادها للشحن ثم تبدأ السلع رحلتها إلى تاجر التجزئة، وهنا يكون إجمال الوقت 19 أسبوعًا.

والنظام السابق نظام مستقر طالما أن طلب تاجر التجزئة مستقرًا أو طالما كان التنبؤ دقيقًا خلال المدة المذكورة سلفًا (19 أسبوع)، ولكن إذا حدث تغير متوقع فلابد أن يستجيب النظام لذلك التغير. كذلك توضح الخرائط المأخوذة من مثال فورستر ما الذي يحدث لهذا النظام عندما يحدث تغيير بسيط، وهو تزايد الطلب بنسبة 10% ثم الاستقرار، وإذا بدأت الإدارة بالتأثير على التنبؤ بهدف تقصير التأخير في التوزيع فإن المصنع يزيد الإنتاج بنسبة 40%، وعندما تتحقق الإدارة بعد فترة أنها قد زادت الإنتاج بنسبة أكبر فإنها تعود لتخفيض الإنتاج بنسبة 30%، ومرة أخرى تكتشف الإدارة متأخرة أنها بالغت في التصحيح، وتظل عمليات زيادة الإنتاج وتخفيضه مستمرة حتى يستقر النظام، وربما يأخذ ذلك وقتًا قدره سنة بعد الزيادة الأصلية التي قدرت بـ10%.

ومن الملاحظة أن ما دمر النظام تدميرًا سيئًا هو عدم الاهتمام بالوقت والتأخير الطويل بين الأحداث التي أدت إلى حجم الطلب الجديد، وبين الوقت الذي تصل فيه المعلومات إلى المصانع وكلما طال التأخير كلما دمرت فكرة الإدارة عن السوق، وتشيع ذلك الدور خلال النظام محدثًا تدميرًا وأرباكًا وضياعًا وانخفاضًا في الكفاءة العامة للنظام.

وهذه الاضطربات مصدر إزعاج للمنظمات التجارية هذه الأيام، ويمكن للشركات الإفلات منها باتباع أحد الخيارات الآتية: أن يتم الإنتاج طبقًا للتنبؤ، وإما أن تخفض الشركات وقت التأخير في انتقال المعلومات والمنتجات خلال المنظمة، والمدخل التقليدي هو اتباع السياسة الأولى (الإنتاج وفقًا للتنبؤ) أما المدخل الجديد فهو تخفيض استهلاك الوقت.

نظرًا لتأثير الوقت على كل أجزاء النظام فإن تأسيس تركيز المنافسة في الأداء على الوقت ينتج عنه تحسين للأداء في جميع أجزاء النظام، وتؤسس الشركات عادة منافستها على أساس الوقت بأن تبدأ بتصحيح أساليب الأداء وتصحيح التنبؤ بالمبيعات ونظم التوزيع؛ ثم تعديل مدخلهم إلى الخلق والابتكار، وفي النهاءة فإن هذا الأسلوب يتخذ أساسًا للاستراتيجية العامة في الشركة.

الإنتاج المؤسس على الوقت Time-Based Manufacturing:

تأخذ الاختلافات بين نظم الإنتاج المؤسس على الوقت ونظم الإنتاج العادية ثلاثة أبعاد أساسية وهي:

1. طول دورة الإنتاج Length of Production runs.
2. تنظيم مراحل الإنتاج Organization of Process Components.
3. تعقد عمليات الجدولة Complexity of Schedualing Procedures.

وعندما نتكلم عن اتخاذ قرار بشأن حجم الإنتاج Lot Size على سبيل المثال فإن المصانع التقليدية تحاول تطويل الوقت الذي يتم فيه إنتاج نفس السلعة حتى لا تضطر إلى إعادة ضبط الإنتاج وتحمل تكلفة ذلك عددًا من المرات وبالتالي تزيد تكلفة وحدة المنتجات.

ولكن المصانع الذي يكون الإنتاج فيها مؤسسًا على الوقت تحاول تقصير فترة إنتاج النموذج Try To Shorten their Production runs بقدرما يمكن، وفي الحقيقة فإن بعض المصانع اليابانية تجعل فترة الإنتاج كافية بالكاد لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات، والمنطق وراء تلك الفلسفة بسيط واضح وهو أساسي لنجاح المنافسة؛ فإن تحديد مدة قصيرة للإنتاج يساعد إنتاج تشكيلة كاملة من المنتجات واستجابة سريعة لطلبات أو لرغبات العملاء.

ويساعد ترتيب وضع الآلات في المصانع على تحسين فرصة حصول الشركة على مزايا تنافسية فعادة ما تنظم المصانع التقليدية على أساس مراحل الإنتاج وتكنولوجيا مراكزه، وعلى سبيل المثال فإن منتجي السلع التي تنتج من معادن مثل الفرامل ينظمون مصانعهم على أساس وجود قسم القص ثم التخريم وأخيرًا قسم

اختبار قوة المنتج (قسم الفحص)، وأما مصانع الإلكترونيات فإنها تبني مصانعها على أساس وضع قسم الحشد Stuffing ثم قسم صد الموجات في السبائك Srave Soldering ثم قسم التجميع ثم قسم الفحص وأخيرًا قسم التعبئة، وطبقًا لهذا النظام فإن الأجزاء تتحرك من مركز إنتاج إلى أخر طبقًا للمرحلة الإنتاجية، وتستهلك كل مرحلة وقتًا غاليًا؛ فأولاً توضع الأجزاء في الأماكن المخصصة لها ثم يتم تحريكها ثم تنتظر للاستخدام في المرحلة التالية، وفي المصانع العادية فإن وقت الإنتاج (إنتاج السلعة) يستغرق وقتًا يتراوح بين 0.5 و2.5 من الوقت الذي توجد في المصنع؛ أما باقي الوقت فإنها تكون بانتظام اتمام عمليات الصنع أي في انتظار حدوث شيء.

أما المصانع التي يؤسس الإنتاج فيها على أساس الوقت فإنها تنظم على أساس المنتج، وحتى يتم تخفيض الوقت الضائع في مناولة وتحريك الأجزاء فإن الوظائف المنتجة للأجزاء أو السلع توضع بجوار بعضها بقدر الأمكان، وتتحرك الأجزاء للمرحلة التالية مع عدم وجود أي تأخير أو وجود تأخير محدود جدًا، ونظرًا لأن المراحل الإنتاجية الغيت فإن الحاجة لبناء مخزون أو إعادة بناء المخزون تكون غير موجودة، ويعني ذلك أن المنتجات تحت الصنع تتحرك بكفاءة وبسرعة داخل المصنع.

وفي الأنظمة التقليدية فإن جدولة الإنتاج تكون هي الأخرى أحد مصادر تضييع الوقت والتأخير، ويبني جدول الإنتاج في المصانع التقليدية على جدول الإنتاج الرئيسي الذي يتطلب وجود قدرات تكنولوجية وقدرات كمبيوتر عالية؛ كما يتطلب قدرة عالية على رسم خطة ممتازة لمصادر الحصول على المواد Material Requieement Planning بالإضافة إلى نظام رقابة جيد على خطوات الصنع الفعلية.

ومع أن هذه النظم متقدمة فإنها ما تزال مضيعة للوقت، وذلك نظرًا لأن أوامر الإنتاج ترسل عادة إلى المصنع أسبوعيًا أو شهريًا، وفي نفس الوقت فقد تخزن الأجزاء بالمخازن الملحقة بالمصنع طول هذه الفترة بدون حركة أو استخدام.

أما في المصانع التي تخطط على أساس الوقت؛ فإن الجدولة المحلية تمكن العاملين من بسط سيطرة أقوى على المصنع واتخاذ قرارات سريعة بدون حاجة

لانتظار موافقة الإدارة. أي أنه لا يوجد وقت ضائع في عملية الانتظار، وبالإضافة إلى ذلك فإن المزج بين تنظيم عمليات الصنع على أساس السلعة وبين الجدولة المحلية يجعل عمليات الصنع تسير بسلامة، وبصفة عامة فمتى بدأت عمليات الصنع على الجزء فإن باقي العمليات تسير بانتظام دون حاجة إلى جدولة العمليات المتوسطة بين مرحلة البداية والنهاية.

وعندما نقارن بين النموذج التقليدي والنموذج المبني على الوقت فإن الاختلافات تتجمع مع بعضها لتعطي الإنتاج المبني على الوقت ميزة تنافسية ضخمة؛ فالمصانع التي تتمتع بالمرونة تحظى بميزة كبيرة في إنتاجية العمالة وفي الوقت؛ ففي المصانع المرنة (المنظمة المبنية على أساس الوقت) فإن إنتاجية العمالة فيها قد تزيد عن إنتاجية المصانع العادية بنسبة 200%، وتستطيع هذه المصانع (التي تتمتع بالمرونة) الاستجابة بسرعة 8 إلى 10 أمثال المصانع التقليدية، وباختصار فإن التنظيم المبني على الوقت يعني تحسينًا في إنتاجية العمالة والأصول الرأسمالية ويؤدي ذلك إلى تخفيض قد يصل إلى 20% في التكلفة الإجمالية كما يؤدي إلى زيادة في النمو باستثمار أقل.

وتعطي شركة تويوتا مثالاً جيدًا للتحسينات والوفورات التي تحصل عليها الشركات التي ينبى الإنتاج فيها على الوقت، وقد ابتدأت الشركة العمل بعد عدم رضاها عن الوقت الذي يأخذه الموردون لتزويدها باحتياجاتها من الأجزاء؛ فقد كان الموردون ينتجون الأجزاء التي تطلبها الشركة في فترة ما من تاريخ وصول المادة الخام المستخدمة في تصنيع متطلبات تويوتا لمصانع المورد، والخطوة الأولى كانت تخفيض حجم الطلبية مما أدى إلى تخفيض الوقت اللازم للتوريد إلى ست أيام فقط، وكانت الخطوة الثانية هو تنظيم الآلات في المصنع بحيث تكون مثل النهر Streamlined the Factory Layout مما أدى إلى تخفيض نقط الاحتفاظ بالمخزون، وكانت النتيجة النهائية هي انخفاض الوقت إلى ثلاثة أيام، وفي النهاية استطاعت الشركة الاستغناء عن المواد تحت الصنع لدى الموردين مما أدى ذلك إلى تخفيض وقت الاستجابة إلى يوم واحد فقط.

البيع والتوزيع المؤسس على الوقت Time Based Sales and Distribution:

يشكل عمل الصانع للبعد عن النمو غير الهادف في الأجزاء الأخرى للمنظمة التحدي التالي للإدارة، وفي المثال الخاص بمصنع Jay في المثال السابق فإن عمليات التخزين والتصنيع قد استغرقت 50% من الوقت الخاص بالنظام أو الخطة، وفي الحياة العملية في المصانع الحديثة فإن عمليات الصنع تستغرق ثلث هذا النصف أي سدس الوقت الإجمالي، وهو غالبًا الجزء الممكن مشاهدته وقياسه بدقة، ولكن باقي أجزاء النظام تتمتع بنفس الأهمية حتى ولو كان أقل وضوحًا من العمليات السابقة، وقد يظهر في المثال الخاص بنظام فورستر أن التوزيع والبيع يستغرق وقتًا أطول من وقت الصنع.

وهذا الذي ظهر بنموذج فورستر هو الذي جريه اليابانيون؛ ففي نهاية السبعينيات اكتشفت إحدى الشركات اليابانية أن عدم الكفاءة في البيع والتوزيع تضيع المزايا التي حصلت عليها الشركة من اتباع نظام مرن في الإنتاج؛ فقد كان بأمكان شركة تويوتا التي كانت قد قسمت في ذلك الوقت إلى شركة للإنتاج وشركة للبيع والتوزيع (التسويق)؛ فقد كانت بأمكان شركة تويوتا للإنتاج أن تنتج سيارة في يومين، ولكنها كانت تحتاج لفترة تترواح بين 15 و26 يومًا لإتمام عملية البيع وإرسال أمر التوريد إلى المصانع وإدراجه في جدول الإنتاج وتسليم السيارة للعملاء، وفي نهاية السبعينيات كانوا مهندسوا الإنتاج الذين يعملون على تخفيض التكاليف في قمة غضبهم من زملائهم العاملين في قسم التسويق الذين كانوا يدمرون المزايا التي تحصل عليها الشركة من الإنتاج، وقد كانت تكلفة البيع والتوزيع تتراوح بين 20% و30% من تكلفة بيع السيارة للعملاء، وهذا أكثر من التكلفة التي تتحملها الشركة في سبيل إنتاج السيارة.

وفي النهاية وفي عام 1982 تحركت الشركة بسرعة لعلاج المشكلة، وذلك عن طريق إدماج شركة تويوتا الخاصة بالإنتاج مع ضركة تويوتا الخاصة بالتوزيع وإذاعت الشركة إنها تريد أن تكون أكثر استجابة للسوق More Markeing Driven co.، وبينما أعلنت الشركة للجمهور أن في عملها هنا عودة لما كانت عليه في الخمسينيات، وفي فترة لم تتجاوز 18 شهرًا أحيل جميع مديري البيع إلى المعاش، وقد تركت وظائفهم خالية أو ملئت بمديرين من المصانع.

و لم تضيع الشركة وقتًا في سبيل رسم وتنفيذ خطة لتخفيض التأخير في التوزيع والبيع وتخفيض التكاليف، وتحسين خدمة العملاء، وقد وجدت الشركة أن النظام القديم تعود على إرسال أوامر العملاء إلى إدارة الإنتاج في مجموعات وتؤدي عمليات التجميع إلى فقد للوقت وزيادة في التكلفة.

وحتى تزيد سرعة الإنتاج فقد قللت الشركة من عدد الوحدات التي يشملها أوامر الإنتاج، وقد جاء الحل عن طريق برنامج كمبيوتر نمته الشركة وأوصلت عن طريقة بائعي الشركة بقسم جدول الإنتاج مباشرة، وقد أدى ذلك إلى تخطي العديد من المستويات والإدارات البيعية، وتمكن قسم جدولة الإنتاج من تخفيض حجم الأوامر الإنتاجية، وتتوقع شركة تويوتا أن يؤدي النظام الجديد إلى تخفيض وقت الإنتاج والتوزيع بمقدار النصف (من 4–6 أسابيع في النظام القديم – إلى أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع في النظام الجديد) في جميع مصانع الشركة المنتشرة في اليابان، والمستهدف هو تخفيض هذا الوقت إلى يومين فقط، وقد استطاعت الشركة تخفيض هذا الوقت بما فيه وقت الصنع إلى ثمانية أيام سنة 1987، ويمثل هذا التخفيض في النظام التقليدي إلى تخفيض وقت الاستجابة من 19 أسبوع أي 6 أسابيع، وقد كانت النتيجة متوقعة: انخفاض أو قصر الوقت الخاص بالتنبؤ وانخفاض في التكاليف وعملاء أكثر رضا.

الابتكار المرتبطة بالوقت Time Baced Innovation:

لا شك أن الشركة التي تستطيع أن تبتكر السلع الجديدة أسرع من منافسيها ثلاث مرات تتمتع بمزايا تنافسية عظيمة، وهذا ما يقوم به اليابانيون بالمقارنة بمنافسيهم الغربيين؛ ففي ميدان ابتكار وإنتاج التليفزيونات الجديدة؛ تستطيع الشركات اليابانية أن تنتج النماذج والموديلات الجديدة في ثلث الوقت الذي تحتاج إليه الشركات الغربية المنافسة كما يتضح من الأمثلة الآتية:

- يمكن للشركات اليابانية أن تصمم وتنتج قوالب الصب البلاستيكية وفقًا لرغبات العملاء Plasiic Ingection Molds والمستخدمة في عمليات الحقن في ثلث المدة التي تحتاجها الشركات الأمريكية وبثلث التكلفة الأمريكية أيضًا.

– في صناعة السيارات تستطيع الشركات اليابانية تنمية سيارات جديدة وإنتاجها في نصف الوقت الذي تحتاجه الشركات الأمريكية والألمانية؛ كما تستخدم نصف العمالة التي يستخدمها منافسوهم الغربيون.

وحتى تستطيع الشركات اليابانية تحقيق معدلات الابتكار السريع؛ فقد استخدمت الشركات اليابانية الرائدة سلسلة من الأساليب التنظيمة التي توازي مدخلهم المشهور بالتصنيع المرن ومن ذلك:

– في الإنتاج أو التصنيع يركز اليابانيون على صغر حجم الأوامر الإنتاجية وقصر فترة التصنيع أما في الابتكار فإنهم يفضلون إضافة صغيرة للسلعة القائمة The Favor Smaller Increment of inprovements in new Products بالمقارنة بالشركات الغربية التي تفضل أدخال تحسينات كبرى بعد فترات أطول.

– في جدول العمل: تركز المصانع اليابانية على المسئولية المحلية ونفس الشيء تفعلة الشركات اليابانية بالنسبة لتنمية السلع الجديدة، ويتطلب المدخل الغربي جدولة الإنتاج مركزيًا وببطء ومركزية رسم الخرائط الإنتاجية ومتابعة الإنتاج.

وتأثير المنافسة المؤسسة على الوقت مدر للإنتاج لسبب بسيط؛ فالشركات الأمريكية تخسر القيادة في الابتكار، وفي التكنولوجيا المستخدمة، وهذا هو مصدر المزايا طويلة الأجل بالنسبة لأمريكا، وما لم تختصر الشركات الأمريكية وقت تنمية السلعة وتقديمها للسوق، والذي يتراوح بين 36 و48 شهرًا إلى وقت يتراوح بين 12 و18 شهرًا؛ فإن الشركات اليابانية سوف تسبقها في الابتكار والآداء؛ بل أن تبوؤ زمام القيادة في هذا المجال سوف يتطلب تقصير تلك الدائرة بسرعة أكبر.

ويوضح إنتاج أجهزة التكييف التي تستعمل للبشر قدرة اليابانيين على تقديم ابتكارات تكنولوجية بتحسينات بسيطة، وكيف إنه خلال بضع سنوات تراكمت الإضافات وأدت إلى خلق أجهزة متميزة، وقد استطاع اليابانيون إدخال ابتكارات على أجهزة التكييف بسرعة تصل إلى أربعة أمثال السرعة التي يقدم بها منافسوهم الأمريكان هذه الابتكارات، ومن الناحية التكنولوجية فإن الأجهزة اليابانية متقدمة على الأجهزة الأمريكية بفترة زمنية تتراوح بين سبع وعشر سنوات.

ولننظر إلى التغييرات التي أدخلتها شركة متسوبيشي للأجهزة الكهربائية Mitsubishi Electric على أجهزة التدفئة التي تصل قوة ضخها إلى 3 حصان

خلال الفترة من 1975–1985؛ فلم تدخل الشركة أي تعديل يُذكر على منتجاتها خلال الفترة من 1975–1979 باستثناء تغيير نوع شرائح الصلب المستخدمة في الجهاز بهدف ثانوي هو زيادة كفاءة الأجهزة، وبهدف أساسي هو تخفيض تكلفة المادة المستخدمة وفي عام 1979 أدخلت تحسينات تكنولوجية أوصلت مستوى الإنتاج الياباني إلى مستوى الأجهزة الأمريكية، ومن تلك النقطة بدأت الشركات اليابانية تحتل مركز القيادة ثم وسعت الهوة بينها وبين الشركات الأمريكية المنافسة.

وفي سنة 1985 أدخلت شركة متسوبيشي تطويرًا كبيرًا على أجهزتها: فقد قدمت للسوق سلعة جديدة أدمجت فيها الدوائر الكهربائية لرقابة دائرة التكييف The Conpang used integrated circuis to Control the ir–Comditionang cy dle.، وبعد سنة واحدة أحلت الشركة الدوائر الكهربية Circuits بالميكروبروسسور Microprocessors بالإضافة إلى إدخال تعديلين إضافيين لزيادة طلب العملاء. التعديل الأول هو التوصيل السريع بالمواسير المملوءة بغاز الفريون؛ ففي النظام القديم كما هو الحال في المنتجات الأمريكية فإن خطوط غاز الفريون مصنوعة من مواسير نحاس ثم لحمت مع بعضها ثم قطعت وملئت بغاز الفريون. هذه العملية تتطلب مهارة عالية لإنتاج تكييف يعتمد عليه، وقد استبدل اليابانيون بهذا النظام خراطيم غاز سبق شحنها بالفريون سهلة الاتصال مع بعضها Precharged hoses thqt Simply clichéd together، والإضافة الثانية كانت تبسيط عملية التوصيلات Simplified Wiring؛ ففي المنتجات القديمة (ومازال الوضع كذلك في المنتجات الأمريكية) فإن أجهزة التكييف تحتوي على ست ألوان من الأسلاك لكل منها رمز معين، وقد مكن نظام الـMicro Procossors الشركات اليابانية من إستخدام نوعين فقط بالإضافة إلى الأرضي.

ومن الملاحظ أن هذه التحسينات لم تؤدي إلى تحسين كفاءة الأجهزة ولم يقصد بها ذلك أيضًا، ولكن الهدف كان إنتاج منتجات يسهل تشغيلها ومن الممكن الاعتماد عليها بصورة أفضل، وبهذا يمكن توسيع سوق التوزيع وزيادة الطلب، وقد أدت هذه التحسينات إلى أمكان بيع السلع في المحلات التي تبيع السلع الكهربائية البسيطة وجعلت من السهل على المقاولين المحليين وضعها في أماكنها واستخدامها.

وفي سنة 1982 أدخلت شركة متسوبيشي نوعية جديدة من أجهزة التكييف تحتوي على تحسينات تكنولوجية تؤدي إلى تحسين عمل الأجهزة؛ فقد استبدلت يد الضغط التبادلية القديمة بيد ضغط دائرية عالية الكفاءة. كذلك فإن وحدة الضغط الجديدة مزودة بعضلة ضاغطة بها فتحات دقيقة ومواسير رفيعة داخلية تقوم بتحسين توزيع الحرارة ونظرًا لتغيير النظام فإن الوحدات الإلكترونية كلها قد تغيرت، وقد أدى هذا إلى تحسين استهلاك الطاقة بصورة واضحة.

وفي سنة 1983 إضافت الشركة بعض وحدات الإحساس وبعض أجهزة الكومبيوتر إلى أجهزتها؛ بالإضافة إلى توسيع دائرة الرقابة على استهلاك الطاقة أدى إلى تخفيض معدل استهلاك الطاقة مرة أخرى.

وفي سنة 1984 أدخلت الشركة إلى السوق أنواعها جديدة من أجهزة التكييف تشتمل على بعض أجهزة التحويل التي أدت إلى تحقيق وفورات إضافية في الطاقة، ويسمح هذا الجزء الذي يحتاج إلى بعض الأجهزة الإلكترونية للوحدة برقابة غير مسبوقة لسرعة الموتور الكهربائي مما دفع كفاءة المنتجات بصورة واضحة إلى أعلى، وقد استطاعت شركة متسوبيشي الانتقال بأجهزة التكييف التي تنتجها من مستوى إلى مستوى متقدم باستخدام الاختراعات المرتبطة بالوقت؛ فقد أدخل التغيير بزيادة بسيطة حسوسة وباستمرار، وقد أعطى ذلك القيادة في هذا المجال لشركة متسوبيشي وللشركات اليابانية التي تقتفي أثرها.

وفي سنة 1985 كانت إحدى الشركات الأمريكية المنتجة لأجهزة التكييف تناقش مدى فائدة إدخال الدوائر الإلكترونية في أجهزتها، وأخذا في الاعتبار المدة التي تستغرقها دورة التطوير (خمس سنوات) فإنه من المنتظر أن يظهر ذلك في الأجهزة المنتجة في عام 1989 أو 1990. مما يضع الشركة الأمريكية في موقع تنافسي متأخر عن الشركات اليابانية بعشر سنوات، وفي مواجهة هذه الظروف فإن منتجي أجهزة التكييف الأمريكية فقدوا قيادة الصناعة مثلهم مثل العديد من الشركات الأخرى في الكثير من المجالات الصناعية، ولذلك قررت أن تجعل الشركات اليابانية المنافسة معصدرًا للحصول على الأجزاء المكونة لأجهزة التكييف.

الاستراتيجية المبنية على الوقت Time Based Strategy:

مكنت احتمالات اكتساب مزايا نتيجة لتقصير الوقت المنفق في الاستجابة إلى طلبات السوق الشركات من إنشاء استراتيجيات ناجحة؛ ففي معظم الشركات فإن المجالات المتاحة للشركة للاختيار هي ثلاثة بدائل:

1. محاولة العيش مع المنافسين: وهذا المدخل غير فعال ولا يضمن الاستقرار لرفض المنافسين للتعاون عادة.
2. الانسحاب والتقهقر: ويختار ذلك المدخل العديد من الشركات، وقد نلاحظ امتلاء المجلات التجارية بالعديد من الشركات التي تتقهقر عن طريق دمج مصانعها مع شركات أخرى، والتركيز على أنواع محدودة من المنتجات، أو قتل بعض أنواع النشاط أو الانسحاب كلية من السوق and moving upscale.
3. القتال بطريق مباشر أو بطريق غير مباشر: والقتال المباشر التقليدي يشمل قطع الأسعار وإضافة الطاقة الإنتاجية والدخول في مواجهة قاتلة. أما القتال غير المباشر فإنه يتطلب القدرة على الظهور بشيء غير متوقع يدهش المنافس، وقد يرجع ذلك إلى عدفهم المنافسين للاستراتيجية التنافسية المستخدمة ضدهم أو إنهم يفهمون ولكن لا يستطيعون المجابهة لسرعة القتال، وفي بعض الحالات لأنهم لا يستطيعون أن يستجيبوا بنفس نوع الاستجابة Their inability to mount the response.

ومن بين المداخل الثلاثة فإن مدخل المواجهة غير المباشرة هو المدخل الذي قد يؤدي إلى نمو حقيقي؛ فالقتال المباشر يحتاج إلى موارد أفضل، وهو مكلف غالبًا وقد يؤدي إلى الانهيار. أما المواجهة غير المباشرة فإنه قد يؤدي إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف، ويعطي مدخل الاستراتيجية المبنية على الوقت مدخلاً جديدًا لنجاح المواجهة غير المباشرة خاصة مع الشركات الأكبر المستقرة في السوق. فكر في المثال التقليدي وهو شركة أطلس الأمريكية للأبواب Atlas Doors التي لم يزد عمرها عن عشر سنوات عند كتابة المقال؛ فقد حققت الشركة معدل نمو متوسط قدرة 15% سنويًا في صناعة لم يزد معدل النمو فيها عن 5%، وفي السنوات الأخيرة فقد كانت أرباحها الخاضعة للضرائب عبارة عن 20% من المبيعات أو

حوالي خمس مرات للمتوسط المحقق في الصناعة، ولا توجد ديون على هذه الشركة وفي السنة العاشرة أحتلت الشركة مركز القيادة في صناعتها.

وتقوم هذه الشركة بإنتاج الأبـواب الصناعية، وهي تنتجها بأشكال غير محددة، وتعطي العملاء اختبارات لا حدود لها من حيث العرض والارتفاع والمواد المستخدمة وبسبب عرض تشكيلة المنتجات فلا فائدة لوجود المخزون، ويعني ذلك أن معظم الإنتاج يتم بعد وصول الأمر بالتوريد ومن الناحية التاريخية في هذه الصناعة فإن الشركات كانت بحاجة لأربعة أشهر لإنتاج باب غير موجود بالمخزن أو طبقًا لمواصفات العميل الخاصة، ولذلك فقد اعتمدت هذه الشركة على استراتيجية الوقت فباستطاعتها الوفاء بأي أمر في عدد محدود من الأسابيع، وقد أنشأت هذه الشركة نظم إدخال الأوامر الإنتاجية والإنتاج والنقل لتحريك المعلومات بثقة وسرعة، وقد كانت أول خطوة اتبعتها الشركة هو بناء Just–in–Time Factories، وهذه المصانع سهلة من ناحية المفهوم؛ فهي تتطلب معدات وماكينات إضافية لتخفيض وقت التغيير من منتج لأخر (وقت الإعـداد)، وقد نظمت عمليات إنتاج النماذج طبقًا للمنتجات وضعت الجداول لإنتاج جميع الأجزاء في وقت واحد، ومع ذلك فقد بقى الوقت المطلوب للإنتاج – وهو هام بالنسبة للوقت المحدد لتسليم الطلب للعملاء – لتمثيل 21/2 أسبوع من الوقت المطلوب للتسليم.

ثانيًا: ضغطت شركة أطلس الوقت عند البوابة النهائية التي تدخل عندها الأوامر لأول مرة والتي يتم عندها اتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذها، وعادة ما يحتاج رجال البيع والعملاء لمدة أسبوع للحصول على سعر لطلباتهم بالنسبة للإنتاج العادي. أما بالنسبة للإنتاج الغير موجود بالمخازن أو غير العادي فإنها قامت باتخاذ الإجرارات الكفيلة بتقصير تلك المدة إلى أقصى حد ممكن، وتستطيع شركة أطلس اليوم تسعير الطلب وإدخاله على جدول الإنتاج خلال إجراء المكالمة التليفونية بسبب احتفاظها بجميع تصاميم الأبـواب السابقة وتكاليفها على الكمبيوتر، وهذا مما قلل الحاجة إلى إعادة التصميم والهندسة الصناعية، ومكنها من تسعير منتجاتها بسرعة غير عادية.

ثالثًا: فرضت الشركة رقابة صارمة على النقل بحيث تنقل الأمر بالكامل إلى المواقع الإنشائي الذي تستخدم فيه، ومن المعروف أن تجميع الأوامر المكونة من العديد من الأجزاء بالمصنع مجهود يستغرق وقتًا طويلاً. كذلك فإنه مما يأكل الوقت الحصول على الأجزاء المفقودة من السلع بعد إرسال الدفعة الأساسية من السلعة، ولذلك نمت الشركة نظامًا خاصًا بمراقبة الأجزاء المشتراه والأجزاء المستخدمة في الصنع لكل أمر إنتاجي للتأكد من وصولها جميعًا في مكان الشحن قبل البدأ فيه.

وعندما بدأت هذه الشركة تعمل فقد كان الموزعون غير مبالين لشراء منتجاتها لأنهم يقومون بتوزيع منتجات الشركات الأخرى الأكثر استقرارًا في السوق، و لم يروا سببًا لتغيير المورد ماعدا بعض الحالات التي كانت الأسعار فيها منخفضة جدًا، ولكن الشركة كانت صغيرة لتدخل في مجال المنافسة السعرية، ولذلك وضعت نفسها لأن تكون المورد عندما لا يريد الموردون الأساسيون، أو عندما يتأخرون عن التوريد في التاريخ المحدد، وبالتأكيد فإنه مع طول الوقت المطلوب للإعداد والتجهيز (4 شهور) فلابد أن تكون هناك طلبات سريعة، وعندما تأتي هذه الطلبات فإن الشركة تطلب أسعارًا أعلى للتوزيع السريع، و لم تحصل الشركة على أسعار أعلى فقط ولكن نظام الإنتاج يعطيها ميزة في التكاليف (انخفاض التكاليف): وهي لذلك تتمتع بأفضل الموجود في بالنسبة لأسعار البيع وتكلفة الإنتاج والتوزيع.

وفي عشر سنوات فقط حلت الشركة محل 80% من الموردين القادة في هذه الصناعة في أمريكا، ومع المزايا الاستراتيجية التي تتمتع بها فإن الشركة تستطيع اختيار أفضل أوامر التوريد، وقد أصبحت المورد الأساسي لأقوى الموزعين.

وفي ظل هذا القتال غير المباشر لم تستطيع الشركات المستقرة الاستجابة المؤثرة وقد كانت وجهة النظر السهلة أن هذه الشركة عبارة عن جراج Garage shap operator أي إنه لا يمكن لها المحافظة على النمو، وقد توقعت الشركات الكبرى أن تعود الشركة لمعدل نمو الصناعة كلما كبر حجمها، ولكن هذا النوع من الاستجابة (التي هي فعلاً عدم الاستجابة أي إجراء مؤثر) يعكس عدم فهم لأهمية

الوقت كعامل منافسة يمكن أن تحصل منه الشركة على مزايا تنافسية، وقد أدى هذا إلى تأخير الرد بالإضافة إلى عدم القدرة على التغلب على المصاعب التي خلقها القتال غير المباشر المبي على أهمية الوقت، وبينما الشركات التقليدية تهتم بمراجعة التكاليف وحجم الإنتاج أو البيع أو السوق فإن المنافسين الجدد يحصلون على المزايا من عامل الوقت ويبقون متربعين على قمة السباق تاركين تابعيهم خلفهم.

ابتكار القيمة: المنطق الاستراتيجي للنمو العالي

بقلم : تشان كم ، ورينيه ماوبرجني

مجلة هارفارد بيزنيس رفيو عدد يناير – فبراير 1997

Value Innovation Logic of High Growh: By W. Chhan Kim and Renee Maubrgne, Harvard Business Review Jan-Fe 1997

ترجمة : د . إسماعيل علي بسيوني

بعد عقد من الزمن اتسم بحدة المنافسة واتجاه الشركات إلى الحجم الصغير. فقد أصبح تحقيق النمو الذي يحقق أرباحًا يعتبر تحديًا كبيرًا يواجه الشركات. لماذا تحقق بعض الشركات نموًا مستمرًا لفترة طويلة في أرباحها وفي دخولها؟ وجد الكاتبان من دراسة استمرت خمس سنوات لأكثر الشركات ربحية ومنافسيهم الأقل ربحية أن إجابة هذا السؤال تعود إلى المدخل الاستراتيجي لكل نوع من هذه الشركات. وقد اتضح أن الفرق لا يعود إلى المدخل التحليلي الذي اتبعه المديرون عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي أو إلى النظرية التي بنى عليها أو بنيت عليها الخطط؛ بل إلى الفروض الأساسية لدى الشركات عن اللتخطيط. فالشركات الأقل نجاحًا اتبعت مدخلاً تقليديًا: ذلك أن تفكيرهم الاستراتيجي كان محكومًا بالسعي الحثيث للتغلب على منافسيهم الاستراتيجي. أما الشركات الأكثر نجاحًا فقد كان واضحًا أنها أعطت اهتمامًا محدودًا للحاق بالمنافسين أو هزيمتهم. وبدلاً من ذلك فكرت هذه الشركات في أن تجعل المنافسة غير ذات معنى عن طريق تفكير استراتيجي نطلق عليه "ابتكار القيمة Value Ianoevation".

فكر على سبيل المثال في شركة بيرت كلايز Bert Claeys وهي شركة بلجيكية تدير دور الخيالة (السينما). فقد كانت صناعة عرض أفلام السينما في بلجيكا في تناقص مستمر خلال الفرد من 1960–1980. وليس أدل على ذلك من تناقص متوسط ذهاب البلجيكي إلى دور الخيالة من ثمان مرات إلى مرتين خلال تلك

الفترة. ويرجع السبب في ذلك إلى انتشار أفلام الفيديو والأفلام التي تعرضها محطات التليفزيون. وقد أجبر الكثيرون من أصحاب دور الخيالة على الخروج من السوق خلال تلك الفترة.

وقد وجدت الشركات الباقية نفسها في منافسة قاتلة للبقاء في سوق متناقص. وقد اتخذت كل هذه الشركات نفس الخطوات واتبعت نفس الأسلوب. فقد حولو دور السينما إلى دور يعرض فيها العديد من الأفلام في نفس الوقت باستخدام عشرة شاشات "ملتيبلكس Mulbiplex" وذلك حتى يجذبوا قطاعات العملاء المختلفة؛ كما وسعوا نطاق خدمات الأكل والشرب التي يقدمونها لعملائهم وأخيرًا أطالوا فترة العرض.

وعندما ابتكرت شركة بيرت كلايز Bert Claeys دار العرض المعروفة كاينابولس أصبحت محاولات الشركات المنافسة لتحسين الاستفادة من أصولها الموجودة To Leverage the existing assets غير ذات معنى.

فلم تكن كاينابولس دار سينما عادية أو ملتيبلكس، ولكنها الأضخم من دور العرض ميجابلكس Megaplex تتصف بوجود 25 شاشة عرض و7600 مقعد. وقد حصلت الشركة عن طريق هذا النموذج – المتميز بتمتع المشاهدين بخبرات ومزايا غير عادية – على 50% من السوق في مدينة بروكسل في أول سنة بالإضافة إلى زيادة حجم السوق الكلي بمقدار 40%. واليوم لا يتحدث البلجكيون عن ليلة في السينما بل عن أمسية يقضونها في كاينوبلس.

الآن ما هي الفروق بين دور السينما العادية وبين كاينوبلس؟ تتكون دور السينما العادية المتطورة من عدد من قاعات المشاهدة يسع كل منها 100 مشاهد في كل منها شاشة عرض مساحتها 7×5 متر، ومن جهاز عرض 35 ملليمتر. ولكن قاعات العرض في كاينوبلس تسع 700 مشاهد بالإضافة إلى اتساع المسافة بين الصفوف بحيث يستطيع المشاهد تمديد رجليه دون عوائق ولا يكون بحاجة لتحريكها عند مرور مشاهد آخر؛ بالإضافة إلى أن القاعات قد صممت بحيث لا يشكل مرور أي شخص عائقًا للرؤية أمام المشاهدين أثناء العرض؛ كذلك فالمقاعد

كبيرة لها جانب لرحة الجالس. كذلك فإن شاشات العرض كبيرة قد تصل مساحتها إلى 10×29 متر. وقد أقيم لها إنشاءات مستقلة حتى لا يؤثر اهتزاز الصوت في سماع المشاهدين ولا يتحرك من شاشة لأخرى. وكثير من تلك القاعات تضم أجهزة عرض حديثة 70 ملليمتر وأحدث أجهزة الصوت. كذلك فإن شركة بيرت كلايز قد تحدت الحكم التقليدية في صناعة السينما من ضرورة وجود دور السينما في مركز المدينة؛ حيث بنت كاينو بولس خارج المدينة على بعد 15 دقيقة من قلب مدينة بروكسل. وقد ضحت الشركة عن عمد بتأثير الحركة الشديدة في قلب مدينة لتحل مشكلة وجود أماكن لوقوف سيارات المشاهدين، وذلك بإنشاء مواقف مضاءة جيدًا بجانب دور العرض حيث توجد الأراضي الرخيصة.

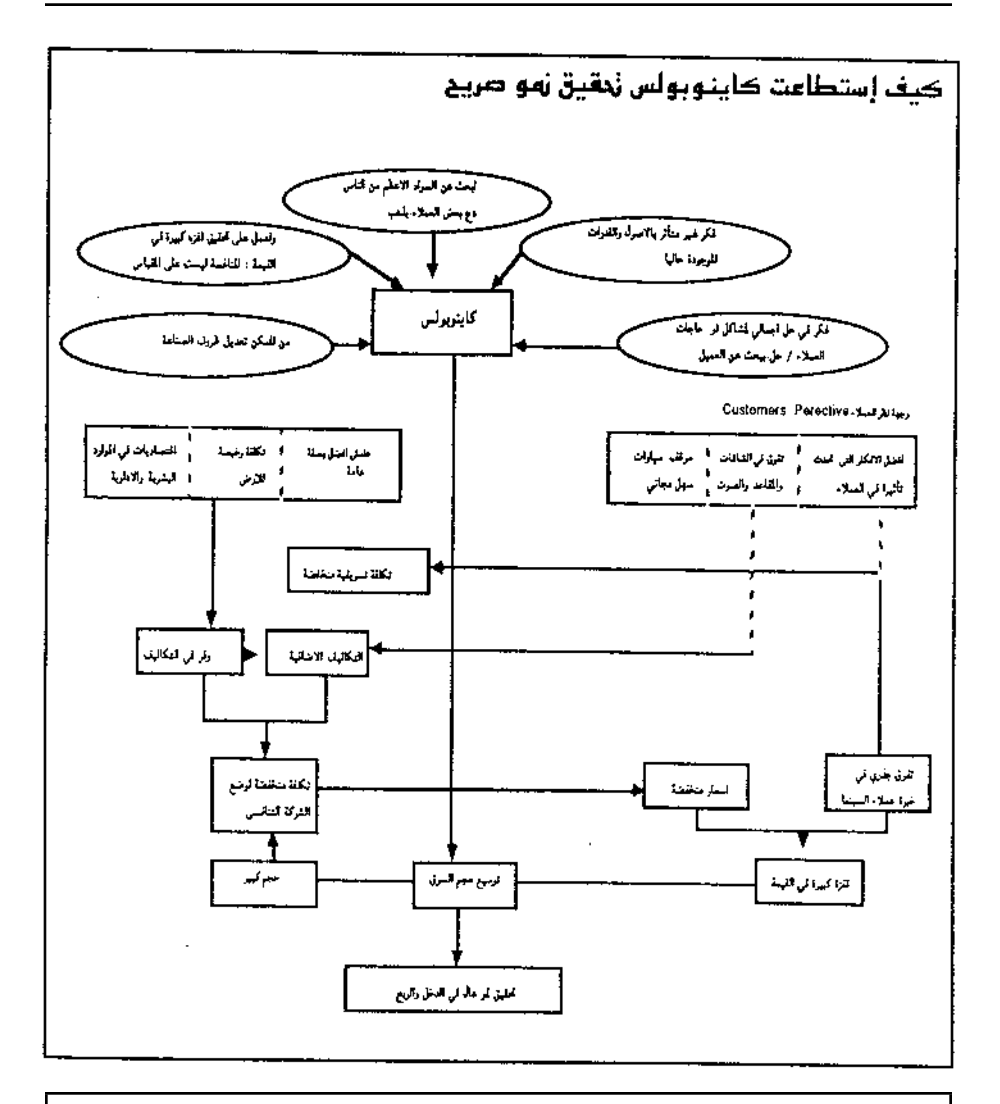
وقد استطاعت شركة بيرت كلايز تقديم هذا التغيير الجذري في الخدمات التي تقدمها للمشاهدين دون زيادة في أسعار التذاكر نظرًا لانخفاض هيكل التكاليف في نموذج دور عرضها بالمقارنة بصناعة عرض الأفلام السينمائية. فتكلفة بناء مقعد في نموذجها أقل من نصف تكلفة بناء ذلك المقعد في الصناعة. لماذا؟ لأن الأرض في الموقع الذي اختارته الشركة أرخص بكثير منها في قلب المدينة؛ كذلك فإن حجم دار العرض الكبير أعطاها قدرة مساومة عالية عند الشراء؛ كذلك فإن باستطاعتها الاستفادة من قوتها الشرائية عند مساومة موزعي الأفلام بالإضافة إلى قدرتها على تكوين أفضل مجموعة من الأفلام التي يعرضها الموزعون Leverage. كذلك فإن وجود مساحة مركزية لخدمة المشاهدين في مجالات بيع التذاكر، وتناول أو شراء المأكولات والمشروبات قد حققت للشركة القدرة على خفض تكاليفها الإدارية. وقد تحقق للشركة خفض تكلفة الإعلان نظرًا لاعتمادها على ما يردده المشاهدون وعدم اتجاهها للأعلان عن طريق وسائل الإعلان الحديثة كالتليفزيون والصحف...إلخ.

وقد حققت الشركة نموًا وربحًا رائعين في صناعة المفترض أن تكون غير جذابة للأستثمار. فقد أرتفع متوسط من يذهب إلى السينما من البلجيكين بسبب إنشاء

كاينو بولس. بل أن البلجيكيين الذين لم يتعتادوا الذهاب إلى السنيما قد أصبحوا من روادها بسبب الخبرة الجيدة التي أدخلتها هذه الشركة وأصبحوا بالتالي جزءًا من السوق. وبالتالي فقد جعلت شركة بيرت كلايز المنافسة أمرًا غير ذا معنى؛ بدلاً من التنافس مع الشركات الأخرى على قطاع محدود من السوق المتناقص، وذلك عن طريق ابتكار قيمة جديدة للخدمة التي تقدمها (انظر الشكل المعنون بالسؤال الآتي: كيف استطاعت بيرت كلايز تحقيق نمو مربح؟).

لماذا فشل الكثير من شركات السينما البلجيكية في الإمساك بالفرصة؟ فقد كانت شركة بيرت كلايز مثلها مثل أي شركة أخرى صاحبة استثمارات ونفقات مستغرقة في شكل شبكة من دور العرض المنتشرة في بلجيكا. وفي الحقيقة فإن نموذج دور العرض كاينو بولس ربما مثل نفقة صغيرة لشركات بلجيكية أخرى. وقد كان معظم الشركات يفكر خلال الخطوط الآتية: الصناعة متناقصة، وبالتالي فلا يجب إستثمار أموال ضخمة فيها خاصة في الأصول الثابتة، ولكن من الممكن تحسين أدائنا عن طريق تفوقنا على منافسينا في كل بعد من أبعاد المنافسة. فعلينا مثلاً أن نحصل على أفلام أفضل، وأن تقدم خدمات أفضل، وأن نسوق أفلامنا بطريقة أفضل – أي نتبع أسلوبًا تسويقيًا أفضل.

وقد اتبعت شركة بيرت كلايز تفكيرًا استراتيجيًا مختلفًا؛ فقد خططت الشركة لا لتجعل مشاهدة أفلامها خبرة أفضل من منافسيها؛ بل خبرة مختلفة بالمرة عنهم ولا يمكن رفضها. ولذلك فكرة الشركة كما لو كانت تدخل إلى السوق أول مرة. لقد بحثت عن الطريق التي تصل بها إلى جمهور رواد السينما عن طريق التركيز على الاحتياجات المشتركة. وحتى تستطيع تقديم مجموعة من الخدمات المتكاملة Packaage التي يرغبها العملاء ويعطونها قيمة عالية فقد تركت الشركة أسلوب التفكير التقليدي عن الشكل الذي ينبغي أن تأخذه دار السينما وفكرت بأسلوب جديد بالمرة. وقد فعلت الشركة ذلك بينما استمرت في العمل لتخفيض تكاليفها. وهذا هو المنطق الذي يقف خلف ابتكار القيمة.



البحث عن جذور النمو العالي Researching the Roots high growth:

درسنا خلال السنوات الخمس الماضية أكثر من 30 شركة حول العالم في 30 صناعة، وقد بحثنا شركات تحقق نموًا وأرباحًا عالية وأخرى تحقق نمو وأرباحًا منخفضة. وفي محاولة منا لشرح الفروق في الأداء بين مجموعتين الشركات فقد قمنا باستقصاء مئات المديرين والمحللين والباحثين. وقد استطعنا نتيجة لذلك تكوين ملف تم فيه توصيف استراتيجيات وتنظيم وأداء هذه الشركات. وقد فحصنا الملفات السابقة لاكتشاف النماذج الصناعية أو التنظيمية We Looked of industry and Organizational Patterns. وقد قارنا بين المجموعتين في الأبعاد التي ذكر غالبًا أن

لها علاقة بفرص النمو المتاحة للشركات. هل تمت الشركات الخاصة بسرعة اكبر من الشركات العامة؟ ماذا ان تأثير نسب النمو العامة الموجودة في الصناعة التي تعمل بها الشركة على الشركة؟ هل تتمتع الشركات التي بدأت حديثًا على أيدي المروجين لها بمزايا بالمقارنة بالشركات المستقرة التي تدار بواسطة مديرين أو مالكين؟ هل تتمتع الشركات التي يقودها شبان راديكاليون في تفكيرهم بمزايا بالمقارنة بالشركات التي يديرها محافظون أو كبار السن؟

و لم تستطع وجود تأثير منتظم لأي من العوامل السابقة. فقد استطاعت بعض الشركات الكبرى والصغرى تحقيق نسبة أرباح عالية؛ كما استطاع بعض الشركات العامة في تكنولوجيا متطورة وتلك العاملة في تكنولوجيا غير متطورة تحقيق نمو مرتفع، وكذلك كان الأمر بالنسبة للشركات الجديدة والقديمة والشركات العامة والخاصة والشركات من مختلف الجنسيات.

أما الذي كان له تأثير فعلي بطريقة منتظمة فهو طريقة تفكير المديرين في المجموعتين أو نظرهم إلى الاستراتيجية. وقد سألنا المديرين خلال الاستقصاءات التي تمت معهم أن يصفوا لنا تحركاتهم الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي الذي يقف خلف هذه التحركات. ولذلك أصبح بأمكاننا فهم وجهة نظرهم بخصوص الأبعاد الخمسة إلى ذكرتها الكتب الدراسية للاستراتيجية وهي الافتراضات التي تقوم عليها الصناعة والتركيز الاستراتيجي، والعملاء، والأصول والقدرات الموجودة لدى الشركة، والمنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة للعملاء. وقد دهسنا للنتائج التي حصلنا عليها من تحليل بيانات المقابلات. فقد وصف المديرون في الشركات التي تحقق نموًا عاليًا بصرف النظر عن الصناعة التي يعملون بها ما يمكن أن يسمى منطق ابتكار القيمة. أما مديري الشركات التي تحقق نموًا منخفضًا فقد كان تفكيرهم منحصرًا فيما يسمى بالخطوط الاستراتيجية التقليدية.

وتأثرًا منا بالنتائج السابقة فقد استمر بحثنا للتعرف على ما إذا كان مديروا الشركات عالية النمو يطبقون منطقهم في المبادءات السوقية أو الواقع أم لا. وقد وجدنا أنهم يقومون بذلك فعلاً.

وبالإضافة إلى ذلك فعند دراستنا للمشروعات الجديدة في أكثر من مائة شركة بهدف التعرف على آثار هذين الأسلوبين من التفكير الاستراتيجي بطريقة كمية. فقد استطعنا التوصل إلى ما يلي: مع أن 86% من المشروعات الجديدة كانت توسعة للخطوط الحالية Incremental Innovation. فقد حققت هذه المشروعات 62% من الدخل و39% من إجمالي الربح. أما نسبة الـ14% المتبقية – التفكير الحقيقي الخاص بأبتكار قيم – فقد كانت مسئولة عن 38% من الدخل، و61% من إجمالي الأرباح.

مقارنة المنطق التقليدي بمنطق ابتكار القيم

Conventional Legic versus value Innovation:

يختلف المنطق التقليدي عن منطق ابتكار القيم في الأبعاد الاستراتيجية الخمسة. وتحدد هذه الاختلافات الأسئلة التي يوجهها المديرون بخصوص الفرص التي يرونها ويحاولون تحقيقها، وكيفية فهمهم للمخاطرة "انظر الجدول المعنون نوعان من المنطق (التفكير) الاستراتيجي".

فروض الصناعة Industry Assumptions: يعتبر كثير من الشركات فروض الصناعة كمعطيات لا سبيل إلى التأثير فيها، وبالتالي فإنها تضع استراتيجياتها وفقًا لهذه الافتراضات. ولكن الشركات التي تبتكر القيم لا تفعل ذلك. وبصرف النظر عما تفعله باقي الشركات في الصناعة؛ فإن الشركات التي تبتكر القيم تسعى إلى الوصول إلى أفكار تؤثر بقوة في صناعتها وإلى تحقيق وثبات كبيرة. فلو أخذت شركة بيرت كلايز فروض الصناعة التي عمل بها كمعطيات؛ فلم تكن لتوجد دور عرض الأفلام المسماه ميجابلكس السابق الحديث عنها. بل كنا سنرى إدارة الشركة قد اتبعت الاستراتيجية المعروفة بنهاية المباراة والتي تسعى فيها الشركة إلى الحصول على كل ما تستطيع الحصول عليه من الشركة وتحويلها إلى نقدية سائلة عن طريق التصفية البطيئة أو الاستراتيجية المسماه الإجمالي المساوي للصفر Ziro–sum التي تسعى إلى الحصول على جزء من السوق المتناقص عن طريق المنافسة. ولكن الشركة تجاوزت هذه الظروف وفكرة بطريقة جديدة.

التركيز الاستراتيجي Surategic Focus: يدع كثير من الشركات منافسيهم يحددوا أو يضعوا مقاييس تفكيرهم الاستراتيجي، وبناءًا على ذلك فإن هذه الشركات تقارن نواحي قوتها وضعفها بنواحي قوة وضعف منافسيهم ثم يركزون على بناء مزايا استراتيجية. فكر في المثال الآتي: لسنوات عديدة استمر شبكة التليفزيون الأمريكية تستخدم نفس التكوين الاستراتيجي في برامج الأنباء. وقد كان المزيج الاستراتيجي لهذه الشبكة أن يقدم الجميع أخبارهم في نفس الوقت ويتنافسوا في تحليلهم للأحداث، والاتقان في تقديم الأنباء، وشهرة المذيعين أو مقدمي الأخبار، وفي سنة 1980 ظهرت شركة CNN في الميدان بهدف تحقيق

قفزة كبرى وتحقيق ابتكار في القيم لا المنافسة مع شبكة التليفزيون الحالية، وقد استبدلت شبكة CNN الشكل الشائع في شبكة التليفزيون الأمريكية بتكوين جديد يقوم على تقديم أنباء حقيقية لمدة 24 ساعة في اليوم من حول العالم، وقد برعت CNN ليس فقط كقائد لمقدمي الأنباء العالمية – وخلقت نوعًا جديدًا من الطلب – ولكنها قدمت كل ذلك بتكلفة تساوي خُمس تكلفة ساعة واحدة من تكلفة شبكة التليفزيون الأمريكية.

ويدفع التفكير التقليدي الشركات إلى التنافس على هامش محدود للحصول على جزء قليل من السوق المحدود. أما منطق ابتكار القيم فإنه يبدأ برغبة السيطرة على السوق عن طريق تقديم قفزة كبيرة في القيمة التي يحصل عليها العملاء، ولا يقول المديرون الذين يقودون الشركات التي تبتكر القيم: هذا ما يقدمه المنافسون، ولذلك فإن هذا ما يجب أن نقدمه كرد فعل لما يقدمونه. إنهم يتابعون ويراجعون ما يقوم به المنافسون، ولكنهم لا يتخذونهم مقياسًا. فقد قال هاسو بلاتنر Hasso Plattner مدير شركة ساب SAP قائدة صانعي الاقراص المرنة في العالم: لا يهمني ما إذا كنت أفضل من منافسي؛ فالاختبار الحقيقي هو ما إذا كان معظم المشترين يبحثون عن منتجاتنا حتى ولو لم نعلن عنها أم لا.

ونظرًا لأن مبتكري القيم لا يركزون على المنافسة؛ فإن باستطاعتهم التفرقة بين العوامل التي تؤدي إلى ابتكار وتوزيع قيمة متميزة وبين العوامل التي تتنافس عليها الشركات الأخرى في الصناعة؛ فلا تنفق هذه الشركات مواردها وثروتها على تقديم منتجات أو خدمات بسبب أن منافسيهم يفعلون ذلك. فعلى سبيل المثال فإن شركة CNN قد قررت أن لا تتنافس مع شبكة التليفزيون الأمريكية لتوظيف الأسماء اللامعة. كذلك فإن الشركات التي تبتكر فيما فإنها تحرر مصادرها لتوظيف الابتكار وتوزيع قيم جديدة بالمرة. وبسخرية؛ فإن مبتكري القيم لا يخططون لبناء المزايا والتفوق على منافسيهم، ولكنهم يحققون في النهاية أكبر مزايا تنافسية.

العملاء Customers: يلجأ الكثير من الشركات إلى تحقيق النمو عن طريق المحافظة على مجموعات العملاء الذين يشترون منتجاتهم والإضافة إلى هذه المجموعات، ويؤدي هذا عادة إلى مزيد تقسيم السوق ومزيد من تطوير المنتجات

لتتوافق مع متطلبات العملاء الخاصة Customization، ولكن الشركات التي تبتكر القيم تتبع منطقًا مختلفًا. فبدلاً من التركيز على الاختلافات بين فئات العملاء؛ فإن هذه الشركات تبنى على أوجه الشبكة القوية في المزايا التي يهتم بها العملاء، وعلى لسان أحد مديري شركة الفنادق الفرنسية أكر Accor إننا نركز على ما يوجه العملاء. ذلك أن التركيز على اختلافات العملاء يحول بينك وبين رؤية الأشياء الهامة، وتعتقد هذه الشركات أن معظم العملاء سوف يتجاوزون الاختلافات الموجودة بينهم إذا حصلوا على زيادة كبيرة في القيمة التي يحصلون عليها مقابل ما يدفعونه من أسعار، وتوجه هذه الشركات اهتمامها إلى الأجزاء الجوهرية من السوق حتى لو أدى ذلك إلى ترك خدمة بعض فئات العملاء.

الأصول والقدرات Assets and Capabilities: ينظر كثير من الشركات إلى الفرص الموجودة من خلال الأصول القائمة والقدرات المتوفرة لديها، وهم يسألون أنفسهم بافتراض وجود الأصول الحالية والقدرات المتوفرة لدينا. ما هو أفضل ما يمكننا عمله؟ وبالمقارنة بهذه الشركات فإن الشركات التي تتصف بأبتكار القيم يسألون أنفسهم ما هو أفضل ما يمكننا عمله إذا كنا شركة جديدة؟ أو إذا كنا قد ابتدأنا الآن؟ وهذا هو السؤال الذي وجهته الشركة الإنجليزية المسماة فيرجن جروب Virgin Group لنفسها في نهاية الثمانينيات. ذلك أن هذه الشركة كانت تمتلك سلسلة من المتاجر الصغرى التي تتعامل في الأدوات الموسيقية، والتي كانت منتشرة خلال المملكة المتحدة عندما قررت الشركة افتتاح المحلات الكبرى الخاصة بالأدوات الموسيقية والترويح التي ستقدم للعملاء قفزة كبيرة في القيمة. وقد رأت الأدارة أنه لا يمكن تطوير متاجرها الصغرى للاستفادة من هذه الفرصة، وبالتالي فقد قررت بيع هذه المتاجر. وكما قال أحد رؤساء هذه الشركة. لم تدع ما نستطيع أداءه اليوم يؤثر على قراراتنا الخاصة بكسب الفرص الموجودة في المستقبل. لقد اتبعنا مدخل الكارت النظيف، وليس معنى هذا أن الشركات التي تبتكر القيم لا تحاول تجميع أصولها وقدراتها الحالية للاستفادة منها؛ لأنهم غالبًا ما يفعلون ذلك، ولكن الأهم من ذلك أنهم يقومون الفرص المتاحة لهم دون التأثر أو التحيز بل التقيد بما يفرضه عليهم امتلاكهم لتلك الأصول أو بوضعهم الاستراتيجي في وقت معين. ولهذا السبب فإن الشركات التي تبتكر الفرص تمتلك قدرة أكبر للتعرف

على القيم التي يثمنها العملاء وكيفية تغير تلك القيم، وعلى أماكن وجودها وكيفية استغلال تلك الفرص.

نوعان من التفكير الاستراتيجي:

الأبعاد الاستراتيجية الخمسة	المنطق الاستراتيجي التقليدي	منطق ابتكار القيم
قروض الصناعة	ظروف الصناعة أمور معطاة لابد من الالتزام بها.	يمكن تعديل ظروف الصناعة.
التركيز الاستراتيجي	ينبغي أن تتمنى الشركة مزايا تنافسية، والهدف هو التغلب على المنافسين أو غيرهم.	المنافسة ليست وسيلة قياس. ينبغي على الشركة السعي لتحقيق قفزات استراتيجية في القيمة التي تقدمها حتى تستطيع السيطرة على السوق.
العملاء	ينبغي على الشركات المحافظة على قاعدتها من العملاء والإضافة إليهم باستخدام المزيد.	تهدف الشركات التي تسعى لتحقيق ابتكار في القيم إلى إشباع حاجات الأغلبية الساحقة من العملاء، كما تترك راغبة عددًا من العملاء. ولذلك فإنها تركز على الحاجات المشتركة التي يعطيها العملاء قيمة كبيرة.
تقسيم السوق	من تقسيم السوق وتعديل منتجاتها لتناسبهم. ينبغي التركيز على الفروق التي يهتم بها العملاء.	
الأصول والقدرات التي تمتلكها الشركات	ينبغي على الشركات الاستفادة من الأصول والممتلكات التي تمتلكها. بمعنى أن تفكير الإدارة ينبغي أن يأخذ ذلك في الاعتبار.	ينبغي أن لا يكون تفكير الإدارة محكومًا بما تملكه من أصول وقدرات. ينبغي أن نسأل الإدارة نفسها: ما الذي ينبغي أن تفعله أو كما قد ابتدأنا الآن؟
المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة	تحدد القيود الاستراتيجية العامة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة، والهدف هو تحسين القيمة التي تحددها الشركة.	تفكر الشركات التي تسعى إلى ابتكار القيم في حل لإشباع احتياجات العملاء المختلفة حتى لو أدى ذلك إلى ابتعاد الشركة عن مجالها التقليدي.

المنتجات والخدمات المقدمة Product and Services Oggering: تتحدد المنافسة التقليدية بحدود واضحة معينة عن طريق الخدمات والمنتجات التي تقدمها تلك الصناعة. ولكن الشركات التي تبتكر القيم تتعدى هذه الحدود غالبًا. إنهم

يفكرون في حل إجمالي لاحتياجات العملاء يبحث عنه العميل. كما تحاول هذه الشركات تخطي التنازلات الرئيسية التي تفرضها الصناعات التي يعملون بها على العملاء Chief Compromises؛ كما فعلت شركة بيرت كلايز عندما وفرت مكانًا مجانيًا لوقوف سيارات عملائها. وقد وصف أحد كبار المديرين بشركة كمباك Compaq الكمبيوتر هذا المدخل فقال: أين موقع منتجاتنا وخدماتنا في سلسلة الحلول التي يرغب المشترون في الحصول عليها لمشكلاتهم (أي ضمن هذه المجموعة). إننا نبحث عن حلول للمشاكل الجوهرية التي تواجه العملاء حتى لو أدى ذلك إلى تجاوزنا لنطاق النشاط الذي نعمل به. فنحن لا نحصر أنفسنا في حدود الصناعة التي تعمل بها والتي تحدد ما ينبغي أن نفعله.

تكوين منحنى جديد للقيمة Creating a New Value Curve: كيف يمكن تحويل منطق ابتكار القيم إلى منجات وخدمات تقدمها الشركة إلى عملائها؟ فكر في حالة شركة أكور Accor. ففي الثمانينيات كانت الموتيلات الرخيصة تواجه حالة من الركود العام، وقد تحدى رئيسي شركة أكور، بول دويرول وجيرارد بيلسون Paul Dubrul and Gerard Pelisson مديري الشركة ليقدموا أفكارًا تؤدي إلى تحقيق قفزات كبيرة في القيم التي تقدمها الشركة لعملائها. وقد طلب منهم أن ينسوا أي شيء عن الوضع الحاضر سواء من حيث القواعد وأساليب العمل وتقاليد الصناعة، وقد طلب منهم الإجابة على السؤال الآتي: ماذا ينبغي أن تفعله الشركة إذا كانت ستبدأ من الآن.

وفي سنة 1985 عندما بدأت شركة أكور خطًا جديد سلسلة جديدة من الموتيلات الرخيصة؛ أطلقت عليه فوميولا1 Formule1 كان هناك نوعان متميزان من الفنادق الرخيصة. النوع الأول يتكون من الفنادق ذات النجم الواحد وتلك التي لا تحمل نجومًا وكان متوسط سعر الحجرة يتراوح بين 60–90 فرنك فرنسي. وبالطبع فإن السبب الوحيد الذي يجذب العملاء إلى تلك الفنادق هو رخص أسعارها أما النوع الآخر فهي الفنادق ذات النجمتين التي كان متوسط أسعار الحجرات فيها 200 فرنك. وقد كانت عوامل الجذب في هذا النوع هي تقديم بيئة أفضل للعملاء بالمقارنة بالنوع الأول. وبالطبع فإن العملاء يتوقعون الحصول على مقابل ما دفعوه مثل بيئة نوم هادئة، ولا فأنهم سيتحملون الضوضاء مقابل تكلفة أقل.

وقد بدأ المديرون في الشركة بالتعرف على ما يريده عملاء الفنادق الرخيصة: بدون نجوم أو بنجم أو بنجمتين. وقد اكتشفوا أن ما يريده العملاء هو نوم ليلة هادئة بتكلفة منخفضة، وبالتركيز على هذه الحاجة المشتركة اكتشف المديرون فرصة للتغلب على التنازلات التي كانت تقاليد صناعة الفنادق تجبر الأعضاء على تقديمها للحصول على تكلفة رخيصة. وقد وجه المديرون لأنفسهم الأسئلة الأربعة التالية:

1. أي العوامل المسلم بها في صناعتنا ينبغي الاستغناء عنها؟
2. أي العوامل المسلم بها ينبغي تخفيض مستواها كثيرًا عن الحدود (الأنماط) المتعارف عليها في الصناعة؟
3. أي العوامل ينبغي تحسين مستواها كثيرًا بالمقارنة بالأنماط المتعارف عليها في الصناعة.
4. أي العوامل الغير موجودة ينبغي تقديمها للعملاء؟

أما السؤال الأول فإنه يجبر المديرين على التفكير فيما إذا كانت العوامل التي تنافس في ظلها الإدارة توفر قيمة يثمنها العملاء أم لا. وعادة ما تؤخذ هذه العوامل كمعطيات حتى ولو لم يكن لها قيمة بل ربما تنقص القيمة التي يحصل عليها العملاء. وفي بعض الحالات فإن هذه القيم تتغير بصورة جذرية، ولكن الشركات التي تقيس أداءها على أداء بعضها لا تتصرف وفقًا لذلك التغيير؛ بل ربما لا تدرك الشركات هذا التغيير. أما السؤال الثاني فإنه يجبر المديرين على التفكير فيما إذا كانت المنتجات التي تقدم للعملاء قد بولغ في جودتها بسبب المنافسة. أما السؤال الثالث فإنه يدفع المديرين لاستكشاف وإزاحة التضحيات المفروضة على العملاء. أما السؤال الرابع فإنه يساعد المديرين على كسر الحدود التي فرضتها الصناعة لاكتشاف مصادر جديدة للحصول على قيم جديدة يثمنها العملاء.

وبعد الإجابة على الأسئلة السابقة توصلت شركة أكور إلى مفهوم جديد للفندق الذي يرغبه العملاء الراغبين في فندقة منخفضة التكلفة، وقد قادها هذا المفهوم إلى بناء سلسلة الفنادق التي أطلقت عليها Formule1.

وقد استغنت الشركة فيها عن الأشياء النمطية المكلفة إلى فرضتها الصناعة مثل المطاعم المكلفة والكافتيريات المرغبة Appealing Lounges. وقد قدرت الشركة

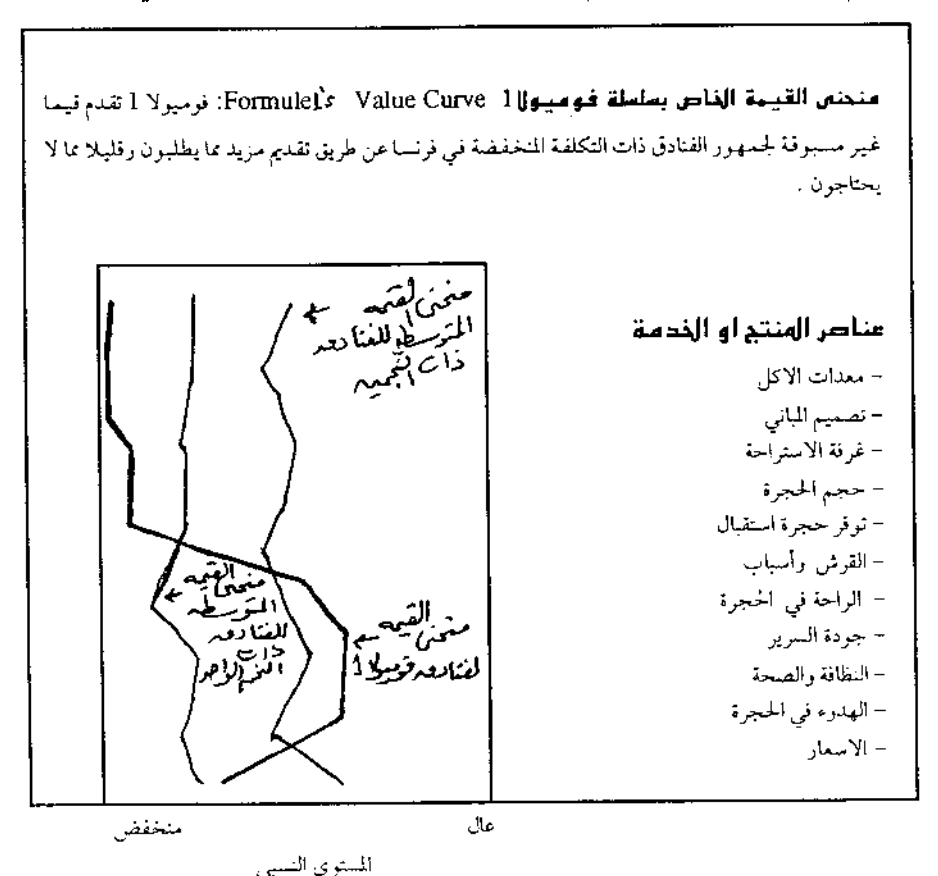
إنها ربما خسرت بعض العملاء بسبب ما ألغته من صفات ولكن معظم العملاء سيستغنون عن هذه الصفات.

وقد اعتقد مديروا الشركة أن عملاء الفنادق منخفضة التكلفة قدم لهم خدمات كثيرة في مجالات أخرى. ونتيجة لذلك فإن هذه السلسلة تقدم خدمات أقل مما تقدمه الفنادق التي لا تحمل نجومًا. فعلى سبيل المثال فإن خدمات الاستقبال متاحة فقط في الأوقات التي يكثر فيها قدوم ومغادرة العملاء – أوقات الذروة فقط أما في الأوقات الأخرى فإن العملاء يستخدمون آلات أتوماتيكية معدة لذلك. كذلك فإن الحجرات في هذه الفنادق صغيرة ومجهزة بسرير وقدر محدود من الضروريات. فلا توجد مكاتب ولا طاولات ولا ديكورات. وبدلاً من الدواليب فإن الغرفة مجهزة بعدد من الرفوف وشماعة للملابس موضوعة في ركن من أركان الغرفة. كذلك فإن الحجرات نفسها عبارة عن مبان سابقة التجهيز في شكل مربعات مما أدى إلى تحقيق خفض كبير في تكاليف البناء، ومراقبة الجودة، والعزل الجيد للصوت.

وقد أعطى هذا النموذج الجديد للشركة مزايا تنافسية جيدة. فقد خفضت الشركة تكاليف بناء الحجرة إلى النصف؛ كما انخفضت تكاليف العمالة إلى المبيعات إلى نسبة تراوحت بين 20% و23%. لاحظ أن المتوسط العام للصناعة يتراوح بين 25% و35%. وقد مكنت هذه الوفورات شركة أكور أن ترتقي بالخدمات التي يثمنها العملاء إلى مستوى أفضل بكثير من المستوى الذي تقدمة الفنادق التي تحمل نجمين في حين أن أسعارها تزيد قليلاً جدًا عن أسعار الفنادق التي تحمل نجمًا واحدًا.

وقد عوض العملاء شركة أكور عن القيم التي ابتكرتها. فقد حصلت الشركة على معظم عملاء الفنادق منخفضة التكلفة بالإضافة إلى زيادة حجم سوق هذه الفئة من الفنادق. فقد انضم إلى عملاء هذه الفنادق كثير من سائقي الشاحنات الذين اعتادوا على النوم في شاحناتهم، وكذلك رجال الأعمال الذين يحتاجون لعدة ساعات من الراحة. وبالتالي فإن سلسلة Formule1 جعلت المنافسة أمرًا غير وارد، وأخيرًا فإن نصيب هذه السلسلة كان أكبر من نصيب المنافسين الخمس التاليين لها في الحجم.

ويمكن التعرف على مدى ابتعاد منحنى التكلفة لهذه السلسلة عن منحنى التكلفة العام لسوق هذه الفئة عن طريق رسم ما نطلق منحنى التكلفة - وهو عبارة عن رسم بياني لأداء الشركة النسبي بالمقارنة بالصناعة التي تعمل بها، وذلك باستخدام عدد من عوامل النجاح في هذه الصناعة (نواحي القوة التي ترجع إلى ما تمتلكه الشركة من موارد). أنظر الرسم: منحنى القيمة لسلسلة Formule1. ووفقًا للمنطق السائد للمنافسة في الصناعة؛ فإن منحنى القيمة في صناعة معينة يتبع شكلاً أساسيًا ويحاول المتنافسون أن يقدموا إضافات محدودة بتكلفة أقل من بعضهم البعض ولكن معظمهم لا يحاول تحدي منحنى القيمة الأساسي.



وقد خلقت الشركات الناجحة التي درسناها منحنى قيمة جديد متميز مثلها في ذلك مثل شركة أكور. وقد حققت تلك الشركات ذلك عن طريق مزيج مكون

من حذف بعض المزايا وتكوين مزايا جديدة، وتخفيض أو زيادة البعض الآخر لمستوى غير مسبوق في الصناعة التي يعملون بها. خذ على سبيل المثال شركة ساب SAP وهي شركة تعمل في برامج الكمبيوتر الخاصة بإدارة الأعمال بدأت عملها في ألمانيا في بداية السبعينيات، وأصبحت قائد هذه الصناعة. وحتى سنة 1980 كان منتجو برامج الكمبيوتر المستخدمة في الإدارة تركزون على تجزئة السوق وعلى تكوين البرامج التي تخدم الأحتياجات الوظيفية لكل قسم مثل إدارة الإنتاج والنقل، والموارد البشرية، والأجور.

وبينما كان كل منتج مشغولاً بتحسين أداء كل نوع من هذه البرامج اتجهت شركة ساب إلى الاحتياجات العامة لجماهير المديرين. وبدلاً من الاتجاه إلى المنافسة القاتلة Head to Head التي تقوم على التركيز على الفروق بين العملاء؛ فقد حاولت ساب التعرف على أوجه الشبة أو الاحتياجات التي يثمنها معظم المديرون. وقد اقترحت الشركة بصدق أن البرامج إلى يتم تقديمها لمعظم العملاء بناءًا على تقسيم السوق وتجزئته إلى أقسام مختلفة قد بولغ كثيرًا في أهميتها. وقد فقدت تلك البرامج الكفاءة المطلوبة، والمزايا التي تعتمد على ما تقدمة من معلومات عن طريق تبادلها بين أقسام الشركة المختلة.

وفي سنة 1979 قدم شركة ساب منتجها الذي أطلقت عليه R/2 وهو عبارة عن خط من برامج الكمبيوتر الإدارية التي تحقق الاستفادة من البيانات وتحقيق التكامل. وقد قدمت هذه الشركة هذه البرامج لتعمل على الذاكرة الصلبة للكمبيوتر Hardaware ولا يفرض استخدام هذا الخط أي قيود على مستخدمي الكمبيوتر. فمن الممكن للعملاء الاعتماد على أفضل أقراص صلبة متاحة وتخفيض تكاليف الصيانة بشكل جذري. ومن الممكن على سبيل المثال أن يتعرف على تاريخ توزيع المنتجات المباعة للعملاء وأسباب التأخير الذي حدث في موعد التسليم عن طريق الاتصال المباشر بقاعدة البيانات الخاصة بالإنتاج. وقد فاق معدل نمو هذه الشركة وأرباحها المعدلات الموجودة بصناعاتها. ففي سنة 1992 توصلت شركة ساب SAP إلى ابتكار قيمة جديدة عن طريق منتجها المسمى آر/3 R/3، وهو عبارة عن برامج كمبيوتر مسجلة على أقراص مرنة لخدمة التسويق.

فخ المنافسة The Trap of Competing:

ضرورة التكرار The Neceessity of Repeating:

ما الذي سيحدث بعد أن تتمكن الشركة من ابتكار قيمة جديدة؟ بطيئًا أو سريعًا سيحاول المنافسون محاكاتها. وقد لا تقابل الشركات التي تبتكر قيمة جديدة أي منافسة ذات معنى لسنوات عديدة، ولكن المنافسين قد يظهرون بسرعة في بعض الصناعات الأخرى. وفي النهاية ستجد هذه الشركات أن نموها وأرباحها تحت المهاجمة Under attack وغالبًا فإنها ستقوم بمحاولة للدفاع عن قاعدتها الأساسية من العملاء. ولكن المقلدين غالبًا ما يرفضون، وقد تجد الشركات التي تعودت على ابتكار القيم نفسها بالرغم من أفضل النوايا في سباق للتغلب على المنافسين. وقد يدفعها القلق على حصتها السوقية إلى الوقوع في فخ المنطق الاستراتيجي التقليدي. وإذا لم تستطع الشركة الفكاك من هذا الفخ فسيبدأ منحنى القيمة الخاص بها في أن يكون مماثلاً لمنحني القيمة الخاص بمنافسيها.

فكر في المثال الآتي: عندما طرحت شركة كومباك أو حاسب شخصي من إنتاجها سنة 1983؛ كان معظم المشترين شركات متطورة وعملاء لديهم الرغبة في الحصول على أحدث أنواع التكنولوجيا. وقد تولت شركة IBM في ذلك الوقت تحديد منحنى القيمة الخاص بالصناعة، ولكن تقدمي شركة كومباك لأول جهاز كمبيوتر شخصي متوافق مع منتجات IBM مثل منحنى قيمة جديد في هذه الصناعة. و لم تكن منتجات شركة كومباك متفوقة تكنولوجيا بل إنها كانت أقل من أسعار منتجات IBM بنسبة تكاد تصل إلى 15%. ولذلك فقد انضمت كومباك إلى قائمة فورتشن التي تضم أكبر 500 شركة صناعية أمريكية بعد ثلاث سنوات من إنشائها، ويعد ذلك سابقة لم تتحقق لأي شركة من قبل.

كيف كان رد فعل شركة IBM لذلك التصور؟ لقد حاولت الوصول إلى مستوى شركة كوماك بل والتغلب على منحنى القيمة الخاص بها. وبينما كانت الشركتين تتقاتلان حول تحسين في خصائص المنتجات تغيرت ملامح معظم المشترين وأصبحوا أكثر حساسية للاسعار. كذلك أصبحت سهولة استخدام العملاء للحاسب الآلي User–Friendliness أكثر أهمية لهم من أكثر التكنولوجيا تطورًا.

وقد أدت منافسة كومباك لشركة IBM إلى إنتاج أجهزة أكثر تطورًا وأسعارًا مما يطلبه العملاء. ولذلك فعندما انحدرت شركة IBM من أعلى القمة تبعتها شركة كومباك. فلو أن شركة كومباك قد رأت الحاجة إلى ابتكار قيمة جديدة بدلاً من منافستها لـ IBM ولو أنها راجعت منحنيات القيمة بالصناعة لكانت قد رأت الحاجة إلى ابتكار قيمة جديدة مبكرًا في منتصف الثمانينيات؛ ذلك أن منحنى القيمة لشركة IBM وغيرها من الشركات المنتجة للحواسب الشخصية كانت تقترب من بعضها IBM's and other Pc Makers value curves wreconverging with its own. وبنهاية الثمانينيات تقريبًا كانت منحنيات القيم في هذه الشركات متماثلة. وقد كان من الواجب أن يكون ذلك بمثابة علامة توضح لكومباك أن الوقت قد حان لقفزة جديدة وابتكار قيمة أخرى.

وقد يساعد مراجعة منحنيات القيم الشركة على أرجاء إنتاج ابتكار جديد طالما أن هناك أرباحًا كثيرة يمكن تجميعها من الابتكار الحالي. المنتجات الحالية. وقد تضطر الشركات في بعض الصناعات الحديثة إلى تقديم ابتكارات جديدة بتتابع أسرع من الشركات العاملة في صناعات أخرى التي تستطيع الشركات فيها جني ثمار التطوير لفترات طويلة. ومن الملاحظ أن منحنيات القيمة التي تتعرض لاختلافات جذرية تكون أصعب تقليدًا بواسطة الشركات الموجودة في الصناعة؛ كما أن مزايا الحجم الكبير التي تتحقق مع ابتكار القيم الجديدة تجعل التقليد مكلفًا. لاحظ الشركات المنتجة لكاينوبولس وفومولا1 وCNN قد تمتعت بمزايا كبيرة لفترة طويلة نتيجة لتحكمها في السوق طوال هذه الفترة. فقد ظلت شركة CNN دون متحد لفترة تقترب من العشر سنوات، ومع ذلك فإن بعض الشركات تحاول التحديث من أجل التحديث، وهي في ذلك مدفوعة في ذلك بآراء المديرين الداخليين الذين يرغبون في تجميع المزايا التنافسية أو استخدام أحدث تكنولوجيا، ولكن هذه الشركات لا تتمتع بالمزايا التي تتمتع بها الشركات التي تدخل السوق أولاً.

وعلى الإدارة أن ترفض تبني الابتكارات الجديدة عندما يكون منحنى القيمة الخاص بالشركة مختلفًا اختلافًا واضحًا عن باقي الشركات الموجودة بالصناعة وعندما يثمن العملاء هذا الاختلاف.

وعلى الشركات أن تلجأ إلى التوسع الجغرافي، أو تحسين الإنتاج لتحقيق مزايا الحجم الكبير والتغطية الشاملة للسوق. ويسمح هذا المدخل للشركات أن تحقق المتوقع من ابتكاراتهم الحالية للقيم كما تجعل التقليد أمر صعبًا. وعلى سبيل المثال فإن شركة بيرت كلايز قد نهضت Has been rolling out وحسنت منتجها المسمى كاينوبولس عن طريق تقديم ميجابلكس في أنتويرب Antwerp والذي اطلقت عليه متربولس Metropolis كما قدمت ميجابلكس في العديد من الأقطار الآسيوية والأوروبية. كما أن شركة أكور قد بنت حتى الآن أكثر من 300 فندق من فنادقها المسماه فورميولا1 في أوروبا وأفريقيا واستراليا، وهي تستهدف آسيا الآن.

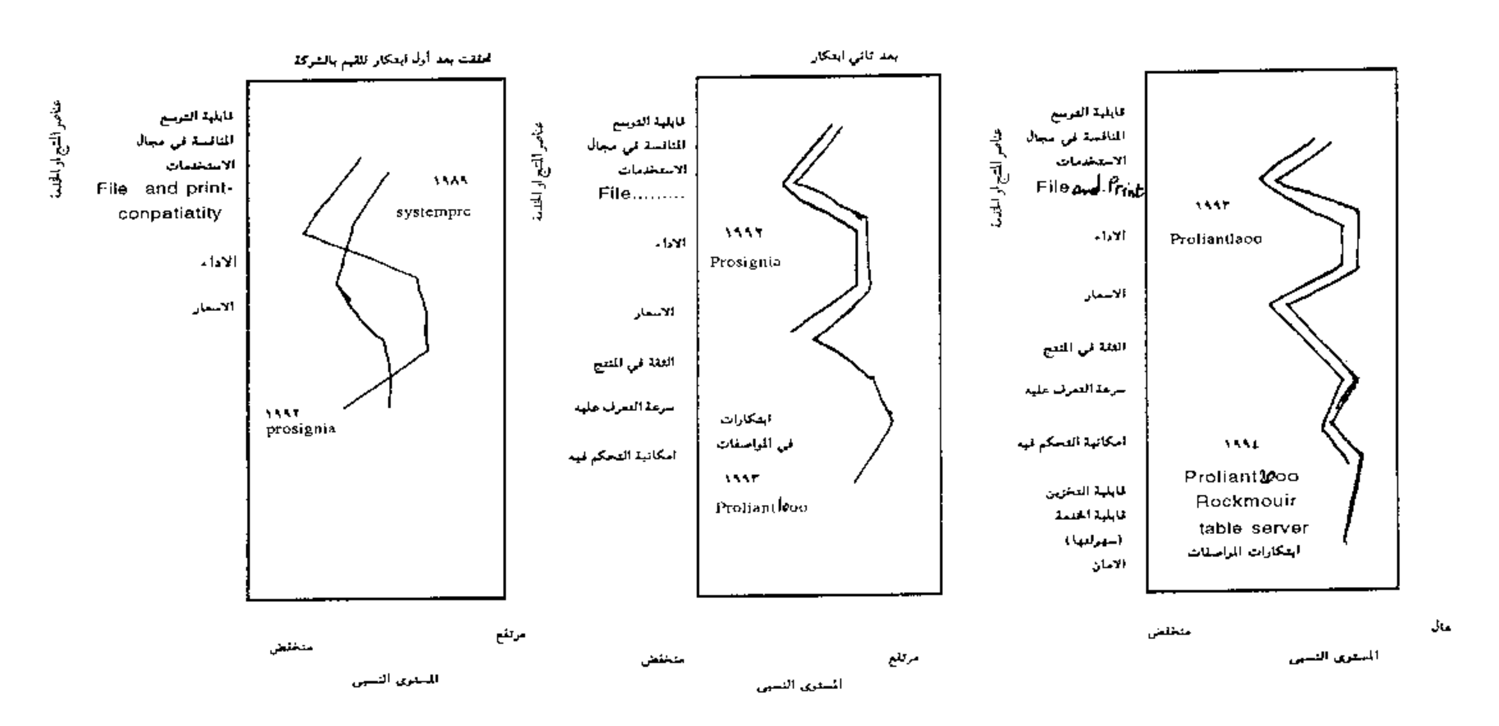
المجالات الثلاث The Three Platforms:

لقد كانت الشركات الناجحة التي درسناها حتى الآن ناجحة في تكرار ابتكار القيم التي يثمنها العملاء ويقدرونها، وهي الشركات التي استطاعت أن تستفيد من الفرص الموجودة في مجال المنتجات والخدمات والتوزيع.

ويختلف المعنى الدقيق للمجالات الثلاث من صناعة لأخرى، ومن شركة لآخرى. ولكن بصفة عامة فإن مجال المنتجات يضم الصفات الطبيعية للمنتج أما الخدمات فإنها تشمل الصفات الداعمة للمنتج مثل خدمات العملاء والضمان وتدريب الموزعين وتجار التجزئة. أما مجال التوزيع فإنه يضم التوزيع الطبيعي للمنتجات وقنوات التسويق المستخدمة لتوزيع المنتج أو الخدمات للعملاء.

وغالبًا ما يركز المديرون في الشركات التي تسعى إلى ابتكار القيم على مجال المنتجات وتهمل المجالين الآخرين. ولكن هذا المدخل يكون عاجزًا عن تحقيق العديد من الفرص لابتكار العديد من القيم. وكما يقوم الفلاح الجيد باتباع الدورة الزراعية التي تقوم على تغيير المحاصيل التي تزرع في الأرض كل سنة للحصول على محصول جيد؛ فإن المديرين المتفوقين في ابتكار القيم يقومون بتدوير الابتكارات بين المجالات الثلاث؛ فمرة يستخدمون المنتج وأخرى العملاء وثالثة قنوات التسويق. (انظر الجزء المعنون فيرجن اتلانتك تطير ضد المنطق التقليدي).

كيف استطاعت شركة كومباك البقاء في قمة صناعة الخادم أو المناول Server Industry



وتوضح قصة خادم كومباك التي كانت جزءًا من قصة استعادة شركة كومباك الناجحة لمركزها كيفيفة استخدام الشركة التبادلي للمداخل الثلاثة لخلق منحنى قيم جديدة. (انظر الشكل المعنون: كيف أمكن لشركة كومباك الاستقراء على قمة الصناعة). ففي نهاية 1989 طرحت شركة كومباك منتجها المعنون System pro الذي صمم للقيام بخمسة أنشطة وهي سكوينكس، أواس2، فاينس، نت وير، دوس Sco unix، OS/2، Vines، Net Ware، and Dos. كما يمكن استخدامه من البرامج التطبيقية.

يستطيع معظم السيرفرز Servers القيام بمعظم الأعمال التشغيلية ومعظم البرامج التطبيقية. ومع ذلك فقد لاحظت شركة كومباك أن معظم العملاء يستخدمون جزءًا محدودًا من طاقة برامجها المسماه سيرفرز Servers وبعد تحديد الاحتياجات المشتركة بين العملاء قررت الشركة أن تبني نظامًا مبسطًا جدًا يمكن تحسينه لتشغيل نظامي نت وير، وفايل أنديرنت File and print، Netware فقط. ولذلك فقد كان ابتكار القيمة جديدة في مجال المنتجات. وقد أعطى النظام الجديد العملاء ضعف طاقة مدعم النظم System pro ولكنه بيع بثلث أسعاره. وقد حصلت شركة كومباك على ذلك الابتكار عن طريق تخفيض قدرة النظام في مجال التطبيقات أو لاستخدامات العامة. وهو التخفيض الذي أدى إلى خفض كبير في مجال تكاليف الإنتاج.

ونظرًا لمحاولة المنافسين تقليد النظام المسمى برو سجيا Pro Signia، ونظرًا لاقتراب منحنيات القيمة في الصناعة من التماثل؛ فقد اتخذت شركة كومباك قفزة أخرى ولكنها كانت في مجال الخدمات هذه المرة. وقد نظرت الشركة هذه المرة إلى ما تقدمه للعملاء على أنه جزء من خدمات الحاسب الآلي التي يحتاج إليها العملاء، وبالبحث وجدت الشركة أن 90% من التكاليف التي يتحملها العملاء عبارة عن تكلفة لصيانة النظام وأن 10% فقط تذهب لإنتاج الأقراص الصلبة التي تحمل عليها البرامج (أو المنتج نفسه)، ومع ذلك فقد كانت الشركة مثلها مثل الشركات الآخرى في الصناعة تركز على تحسين بين الأداء والأسعار بالنسبة

لخدمات الأقراص الصلبة Hardware وهو الجزء الأقل تكلفة (10%) للمشتري.

ولذلك أعادت الشركة توجيه مواردها لإنتاج النظام المسمى Proliant1000 وهو نظام يقوم على تكامل قطعتين حدثيتين من الأقراص المرنة Two Innovative Pieces of Softwares. الأولى تسمى بداية ذكية Smart Start وهنا تصمم خدمات الأقراص الصلبة وشبكة المعلومات لتناسب نظام التشغيل بالشركة وبرامجها التطبيقية، ويخفض هذا النظام الوقت المطلوب لتصميم شبكة المعلومات وجعل النظام دقيقًا خاليًا من الأخطاء، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه من اليوم الأول. والجزء الثاني من الأقراص المرنة يسمى انسايت مانجر Insight Manager يساعد المديرين العملاء على إدارة شبكة خدماتهم عن طريق تحديد المكان الذي زادت درجة حرارته أو الجزء الذي يتعرض للتلف Troubled Disk Drive قبل تلفه فعلاً.

وقد استطاعت شركة كومباك عن طريق توجية جهودها الابتكارية إلى مجال الخدمات أن تخلق منحنى قيمة متفوق نتيجة لتوسيع سوقها. وقد كانت الشركات التي لديها قصور في تكنولوجيا المعلومات متشائمة من قدرتهم على ابتكار وإدارة شبكة خدمات متكاملة من مدعمي الخدمات Network Server. ولذلك فإن وجود البرنامج المسمى بداية ذكية ومدير ذو فكر ثاقب... قد سهل هذا الأمر بالنسبة لهذه الشركات. وقد أدى هذا إلى نجاح يروليانت.

فيجن أتلانتك: الطيران في وجه المنطق التقليدي

Virgin Atlantic: Fiying in the Face of Conventional Logic:

عندما تحدت شركة فيرجن أتلانتك المنطق التقليدي لصناعتها عن طريق الاستغناء عن الدرجة الأولى سنة 1984، فقد كانت تتبع منطق ابتكار القيم. فقد ظهرت للشركة أن معظم أرباحها تأتي من تذاكر رجال الأعمال وليس من ركاب الدرجة الأولى. وكان ركاب الدرجة الأولى مصدر تكلفة كبير للشركة. وقد رأت الشركة أن هذا يمثل فرصة جيدة للشركة. وقد قررت الشركة أن توجه ما حققته من وفورات نتيجة لألغاء الدرجة الأولى لتحسين خدماتها المقدمة لركاب الدرجة السياحية أو درجة رجال الأعمال.

ولذلك قدمت الشركة أولاً لركابها مقاعد وثيره تنحني للخلف وهذا مخالف للنمط السائد في الصناعة. ثانيًا وفرت الشركة انتقالاً مجانيًا من وإلى المطار لعملائها في سيارات ليموزين خاصة في أول الأمر وفيما بعد في موتوسيكلات مصممة خصيصًا لذلك حتى تحقق لرجال الأعمال وفورات في وقتهم بدلاً من قضائة في شوارع المدن المزدحمة.

وعن طريق هذه الابتكارات التي انبثقت من مجالات المنتجات والخدمات؛ استطاعت الشركة اجتذاب الجزء الأكبر من رجال الأعمال إضافة إلى بعض العملاء الذين يفكرون في سفر منخفض التكاليف، وبعض عملاء الدرجة الأولى من ركاب الشركة الأخرى. وقد ميزت ابتكارات الشركة في مجالات القيمة هذه الشركة عن باقي الشركات لفترة طويلة، ولكن المنافسة استمرت و لم تتوقف. وعندما بدأ منحنى القيمة لبعض المنافسين يقترب من الالتقاء من منحنى القيمة الخاص بشركة فيجن بدأت الشركة فقزة أخرى، ولكنها كانت هذه المرة في مجال الخدمات.

فقد لاحظت الشركة أن معظم الركاب من رجال الأعمال يريدون الاستفادة من الوقت المتاح لهم خلال الانتقال وقبل الذهاب إلى اجتماعاتهم وذلك بتغير ملابسهم المكرمشة وأخذ حمام وعمل مساج (تدليك خفيف) واستخدام أفضل التكنولوجيا المتاحة في مجال أعمال المكاتب. وقد أتاحت هذه الخدمة لكبار المديرين المنشغلين الاستفادة المثلى من وقتهم القصير. والذهاب مباشرة من المطار لاجتماعاتهم وهم مستريحون دون الحاجة للذهاب إلى الفنادق. وقد أدت هذه المزايا الكبرى المقدمة للعملاء إلى تحقيق مزيد من التوسع في السوق، وزيادة الطلب على خدماتها. وقد حققت الشركة أكبر معدل مبيعات لكل بائعٍ في الصناعة؛ كما أن تكاليف ميل السفر الخاصة بها تعتبر من أقل الشركات انخفاضًا. وقد أدت ابتكارات الشركة في مجال القيمة الاقتصادية إلى تقوية دائرة الأثار المترتبة على هذه الابتكارات.

وقد قوبل تحدي الشركة الأول لتقاليد الصناعة بدرجة كبيرة من التشاؤم. وفوق كل هذا فإن الحكم السائدة في الصناعة تقول إنه إذا أرادت الشركة أن تنموفإن عليها خدمة قطاعات إضافية من السوق. ولكن الشركة استغنت عن عمد عن الدخل الذي تحصل عليه من ركاب الدرجة الأولى. وفي مخالفة أخرى لتلك الحكم عن طريق تخيل أن نشاطها يمتد إلى توفير احتياجات عملائها حتى لو أدى ذلك إلى خروجها عن دائرة الأعمال المعتادة في الصناعة، ولذلك وفرت لهم وسائل الراحة والانتقال. وقد طبقت الشركة منطق ابتكار القيم في مجال التأمين، والموسيقى، والفسح. وقد قامت الشركة دائمًا بأكثر من تحقيق مزيج متوازن من أصولها وقدراتها. وكانت دائمًا مبتكرة للقيم.

وقد استطاعت شركة كومباك عن طريق التركيز على القيم التي يثمنها العملاء لأعلى المنافسة – أن تعرف أن الوقت قد حان لابتكار قيمة أخرى في مجال المنتجات. ولذلك أنتجت الشركة بروليانت 1000 وهو عبارة عن مدعم للنظم يمكن تعظيمه. كما أنه مركب على حامل Proliant 1000 Rack–Mountable Server يسمح للشركات أن تخزن معداتها في دولاب طويل. ذو سطح منحدر نحو المستخدم Lean موجود في موقع متوسط أو مركزي. وقد مكن هذا المنتج الشركات من الاستفادة المثلى من مساحات مكاتبها والتأكد من توفر الحماية وأنه من السهل مراقبتها وإصلاحها وتحسين الاستفادة منها. وقد صممت شركة كومباك هذا الدولاب (الخزنة) ليمكن الاستفادة بها في تخزين منتجاتها ومنتجات الشركات الأخرى، وبالتالي جذبت إلى مشترياتها عملاءها وعملاء الشركات الآخرى، وأحبطت رغبة التقليد الموجودة لدى المنافسين. ولذلك ارتفعت مبيعات الشركة وأرباحها مرة أخرى نظرًا لتباعد منحنى قيمها من منحنيات القيم الخاصة بالشركات الخاصة الأخرى.

وتنظر شركة كومباك الآن إلى مجال التوزيع لتحقيق ابتكار جديد في مجال القيم، وذلك يهدف إلى تحقيق تخفيض جذري في الوقت الذي ينقضي بين طلب تالمنتج ووصوله إلى العملاء. وقد أجبر طول الوقت السابق العملاء للتنبؤ باحتياجاتهم – وهو عمل صعب – كما أنه غالبًا ما يتطلب من العملاء تجميع عدد من الحلول المكلفة حتى تصل معداتهم المطلوبة. والآن ونظرًا لأن الطلب على منتجات الشركة المسماه سيرفرز يتزايد بسرعة فإن الشركة تعتقد أن تقصير وقت التوزيع سوف يقدم قفزة كبيرة في القيم التي يحصل عليها العملاء. ولذلك فإن الشركة تختبر بدائل توزيع تسمح لها ببناء وتوزيع منتجاتها وفقًا للطلبات والمواصفات التي يحددها العملاء خلال 48 ساعة. وسيسمح ذلك لشركة كومباك بخفض تكلفة التخزين وتخفيض البضاعة المتقادمة.

وقد استطاعت الشركة المحافظة على الفروق بين منحنيات قيمها وقيم منافسيها عن طريق الاستمرار في ابتكار قيم جديدة في المجالات الثلاثة بالتبادل. وبالرغم

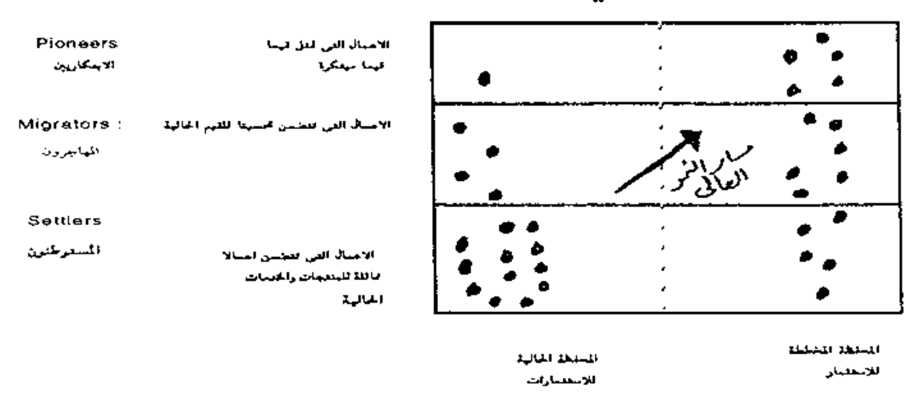
من سرعة المنافسة فإن تكرار ابتكار القيم في المجالات الثلاثة قد ساعد الشركة على استمرار احتلال الموقع الأول بين صناع النظم المدعمة لخدمات شبكات الحاسب "سيرفرز" في العالم. ومنذ حققت الشركة الالتفاف Turnarrownd فإن مبيعاتها وأرباحها قد تضاعفت أربع مرات Quadrupled.

قيادة الشركة لتحقيق النمو Driving a Company for High Growth:

من أهم نتائج بحثنا أنه بالرغم من التأثير العميق لمنطق الشركة الاستراتيجي فإن هذا المنطق لا يكون واضحًا غالبًا. ونظرًا لأنه يكون غير محدد فإنه لا يتم إختباره، ولذلك فليس من الضروري أن تتبع الشركة بصفة دائمة منطقًا استراتيجيًا واحدًا في كل فروع أنشطتها.

والسؤال المطروح هو: كيف يروج قادة الشركة للمنطق المبني على ابتكار القيم؟ أولاً: ينبغي تحديد وتوضيح المنطق الاستراتيجي الذي ينبغي أن يسود في الشركة. ثانيًا: عليهم أن يتحدوا أنفسهم لتحقيق هذا الهدف. فعليهم أن يتوقفوا ويفكروا في البديهات (الفروض) السائدة في الصناعة، وكذلك حول التركيز الاستراتيجي للشركة، وعن المداخل التي تتبعها للوصول إلى عملائها، وتجميع أصولها وقدراتها المختلفة، وابتكار منتجاتها وخدماتها. وبعد إعادة بناء المنطق الاستراتيجي للشركة حول منطق ابتكار القيم؛ فمن الواجب أن يجيب كبار المديرين على الأسئلة الأربعة التي تترجم التفكير السابق إلى منحنى قيمة جديدة وهذه الأسئلة هي: أي من العوامل التي تؤخذ كمسلمات (بديهيات) في الصناعة ينبغي التخلص منها؟ وأي من العوامل ينبغي تخفيضها كثيرًا بحيث تصبح أقل من المستوى السائد في الصناعة؟ وأيهما ينبغي تحسينها كثيرًا فوق المستوى السائد في الصناعة؟ وأي من العوامل التي تتعود الشركة على تقديمها ينبغي إيجادها وتقديمها للعملاء؟ ويعتبر توجيه هذه المجموعة بالكامل وليس واحدًا أو اثنين منها أمرًا ضروريًا لتحقيق النمو المربح. وابتكار القيم عبارة عن العمل في نفس الوقت لتحقيق قيمة أفضل للعملاء وخفض كبير في التكاليف بالنسبة للشركة أو لتحقيق تغيير جذري فيهما في نفس الوقت.

اختبار توقعات النمو في محافظ الاستثمار:



ومن الممكن للشركات متعددة الأنشطة استخدام منطق القيم المبتكرة أو ابتكار القيم لتحديد الفرص الواعدة بالنمو في أسواق أنشطتها المتعددة. وقد وجدنا أن مبتكري القيم الذين سبق أن درسناهم ابتكاريون في صناعاتهم. ولا يعني ذلك أنهم بالضرورة ابتكاريون في مجال التقنية الجديدة، ولكن في دفع القيم التي يقدمونها لعملائهم إلى حدود جديدة أفضل مما وصل إليه الرواد New Frontiers. ويساعد توسعه اصطلاح مجدد Pioneer على تقديم طريق جديدة للحديث عن فرص النمو الموجودة حاليًا ومستقبلاً أمام أنشطة الشركة.

ويمكن تعريف المبتكرون بالشركة بأنهم مقدموا الأنشطة التي تقدم قيمًا لم يسبق تقديمها. وتعتبر هذه الأنشطة أفضل مصدر للنمو المربح بالنسبة للشركة. وعلى النقيض منهم فإن المستوطنون هم مقدموا الأنشطة التي تقدم فيما تتماثل منحنياتها مع المنحنيات السائدة في الصناعة. وفي العادة فإن الأنشطة المستوطنة لا تشارك بكثير في نمو الشركة. ويقع معظم المهاجرين في مكان ما بين المستوطنين والمبتكرين. ويساعد هذا النوع من الأنشطة (التي يقدمها المهاجرون) الشركة عن طريق تقديم منتج أفضل للعميل (قيمة أكبر) بسعر أقل، وهذا يؤدي إلى تحريك منحنى القيم في الصناعة إلى الأمام Extending the Industry Curive.

ومن التدريبات المفيدة للمدير أن يقوم برسم أنواع الأنشطة الموجودة في محفظة الشركة، وتلك المخطط لها على خريطة الابتكاريون – المهاجرون – المستوطنون. (انظر الخريطة المرفقة – والمعنونة باختبار توقعات فرص النمو في

محافظ الاستثمار). فإذا كانت محفظتي الاستثمار الحالية والمخطط لها تتكونان من أعمال من فئة المستوطنون فإن الشركة تمتلك فرص نمو منخفضة، وبالتالي فإنها بحاجة إلى أن تكرس جهودها لتحقيق ابتكارات للقيم. فربما تكون الشركة قد وقعت في فخ المنافسة. أما إذا كانت محفظتي الاستثمار الحالية والمخطط لها تتكون من أعمال (مشروعات) من نوع المهاجرين فمن المتوقع أن تكون هناك فرص نمو معقولة، ولكن الشركة لم تستغل (تستثمر) فرص الاستثمار المتاحة لها إلى أقصى حد. كما أنه من الممكن أن تدفع إلى موقع هامشي بواسطة مبتكري القيم من الشركات الأخرى. ولهذا التدريب قيمة عظيمة لمديري الشركات الذين ينظرون إلى المستقبل ولا تتوقف نظرتهم إلى الأداء الحالي. وعليها أن نعرف أن الدخل والأرباح ونصيب الشركة من الشوق ورضا العملاء مقاييس لأداء الشركة الحالي. وعلى خلاف ما يقترحة التفكير الاستراتيجي التقليدي فإن هذه المقاييس لا توضح الطريق إلى مستقبل ناجح. وتساعد خريطة الابتكاريون – المهاجرون – المستوطنون، الشركة على التنبؤ بفرص النمو والأرباح والتخطيط لها، وهذا مجهود ذو صعوبات جمه، وذا أهمية خاصة للشركات العاملة في اقتصاد سريع التغيير.

الفصل الثالث

توصيف الاستراتيجيات البديلة

أولاً: الاستراتيجيات المتاحة للمشروع ككل

أ - استراتيجيات النمو

1 – استراتيجية النمو الثابت – المستقر.

2 – استراتيجية النمو غير الثابت (وقد تتحقق تلك الاستراتيجية عن طريق) التركيز على إنتاج سلعة واحدة. التشكيل أو التوزيع المركزي.

التكامل الرأسي. التكامل الأفقي. التشكيل والتوزيع المختلط.

ب - استراتيجيات تقليص النشاط

1 – استراتيجية التحول.

2 – استراتيجية التصفية السريعة.

3 – استراتيجية التسييل.

ج - استراتيجية الخروج من النشاط

د - استراتيجيات المزج

1 – الاستراتيجيات المتزامنة

2 – الاستراتيجيات المتعاقبة

ثانياً: الاستراتيجيات المتاحة على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية

1 – استراتيجية التمتع بالمركز القيادي في مجال التكاليف.

2 – استراتيجية التنويع.

3 – استراتيجية التركيز.

استراتيجية النمو الثابت

تتميز المنشآت التي تتبع هذه الاستراتيجية بما يلي:

1 – رضا المنظمة على أدائها في الماضي واتخاذ قرار بالاستمرار في نفس الاتجاه.

2 – يتزايد الأداء فيها سنوياً بمعدل ثابت بصرف النظر عن الفرص المتاحة في السوق.

3 – تستمر المنظمة في خدمة عملائها بتقديم نفس السلعة والخدمة تقريباً.

وتعتبر هذه الاستراتيجية قليلة المخاطر وذات تأثير جيد بالنسبة للشركات الناجحة التي تعمل في مجال صناعة نامية وفي بيئة قليلة التغير وهناك أسباب كثيرة تدفع كثيرا من المنظمات لإتباع هذه الاستراتيجية ومنها:

1 – عدم رغبة الإدارة في تحمل مخاطر تغير الاستراتيجية الحالية فالتغير يهدد قدامى العاملين الحاليين التي تتطلب الاستراتيجية الجديدة منهم اكتساب معارف جديدة، كذلك فإن الإدارة في كثيرا من الشركات الناجحة تفترض أن الاستراتيجية التي حققت النجاح في الماضي سوف تحققه في المستقبل.

2 – يتطلب تغير الاستراتيجية إعادة توزيع الموارد المالية وإعادة توزيع الموارد المالية في الشركات المستقرة ويكون هذا أمرا صعبا ويحتاج إلى وقت طويل.

3 – قد يؤدي النمو السريع إلى أن يتفوق نمو المبيعات على نمو القدرات الإدارية في المنظمة وتقود هذه السرعة إلى انخفاض الأداء في الشركة عموما.

4 – قد لا تستطيع المنظمة المحافظة على التطور الذي يحدث في السلع التي تنتجها أو في السوق الخاص بها.

وعموما فإن المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية تركز على إنتاج وتسويق سلعة طبقة واحدة وتنمو هذه الشركات بالمحافظة على نصيبها في السوق النامي باستمرار ، أو بزيادة أنصبتهم من السوق ببطء أو بإضافة سلع جديدة أو خدمات جديدة ولكن هذه الإضافة لا تتم إلا بعد بحوث مكثفة أو بتوسيع تغطيتها الجغرافية للسوق.

ويتبع هذه الاستراتيجية كثير من المنظمات العاملة في مجال الخدمات العامة كالكهرباء والنقل والمياه والبنوك وشركات التأمين. وفي الحقيقة فإن هذه الاستراتيجية تكون الخيار المنطقي أما الكثير من الشركات في العديد من الصناعات.

استراتيجية النمو غير الثابت

يمكن وصف المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية بأنها تتمتع بالخصائص التالية:

1 – لا تنمو هذه الشركات بسرعة تزيد عن النمو الاقتصاد القومي بصفة عامة ولكنها تنمو بسرعة تزيد عن سرعة نمو السوق الذي تباع فيه سلعها.

2 – عادة ما تحقق هذه المنظمات معدلات ربح أعلى من المتوسط العام في الصناعة التي تعمل بها.

3 – عادة ما تود هذه الشركات، وتعمل على تأخير المنافسة السعرية في الصناعة التي تعمل بها.

4 – تنمى هذه الشركات بانتظام سلعا جديدة، وأسواق جديدة، وإجراءات عمل جديدة، واستخدامات جديدة للمنتجات القديمة.

5 – تحاول هذه الشركات إدخال التطوير على الظروف الموجودة في البيئة التي تعمل فيها عن طريق ابتكار سلع جديدة أو طلب على سلع لم توجد قبل، ولا تستكين للظروف البيئية المتغيرة.

ولا يقتصر وجود المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية على الصناعات النامية فقط فمن الممكن أن نجد أمثله عديدة لهذه المنظمات في الصناعات الناضجة (غير النامية) وفي خطوط منتجات مستقرة منذ أمد بعيد ومن أوضح الأمثلة على ذلك شركة وول مارت الأمريكية التي تعمل في السلع المنزلية.

لماذا تقرر إحدى المنظمات إتباع إحدى استراتيجيات النمو غير الثابت؟

يرجع أهم الأسباب التي تدفع إلى إتباع إحدى هذه الاستراتيجية إلى القيم و المعتقدات التي يعتقدها الرئيس الأعلى أو مجموعة المديرين الموجودين في الإدارة العليا فكثير من رجال الإدارة العليا يربطون أنفسهم كمديرين ذوى تأثير بتحقيق النمو في المنظمات التي يعملون بها. وبلغة أخرى فإن نمو منظماتهم يعكس قدراتهم الإدارية وبالإضافة إلى ذلك فإن كثيرا من كبار المديرين يحصلون على جزء من مستحقاتهم في صورة أسهم (أو على الأقل لهم الحق في ذلك) وبالتالي فإن نمو المنظمة ينعكس على نمو ثرواتهم الشخصية

بصورة مباشرة في تشكيل زيادة أسعار أسهم المنظمة، خاصة وأن الدراسات قد أوضحت أن المنظمات التي أتبعت استراتيجية النمو غير الثابت قد حققت زيادات كبيرة في المبيعات والأرباح بالمقارنة بالشركات التي أتبعت استراتيجية النمو الثابت كما وجد أن هناك علاقة إيجابية بين استراتيجية النمو غير الثابت والعائد على الاستثمار.

وقد أوضحت دراسة أخرى أن هذه الشركات لم تترك فرصة للنمو إلا واغتنمتها. فقد حققت هذه الشركات النمو عن طريق:

1 – اختيار مجالات أعمال تنمو بسرعة بالمقارنة بالنشاط الاقتصادي ككل.

2 – اختيار قطاعات فرعية تنمو بمعدلات أسرع من معدل نمو القطاعات الأساسية التي تتبعها هذه القطاعات.

3 – التوسع الداخلي والاندماج والتملك.

4 – دخول الأسواق الدولية باستخدام منتجاتها في بلدها الأصلي أو في بلاد أخرى.

ومع أن استراتيجيات النمو غير الثابت تحظى بقبول عام من حملة الأسهم والمديرين الماليين فإن هناك كلمة لابد أن توجه لمن يعتنقون هذه الاستراتيجيات، وقد وجهها قبل ذلك «بيتر دركر» عندما قال: أننا ننصح العاملين في سوق الأوراق المالية بأن يتحفظوا بشأن الأسهم والصناعات النامية فالواجب إعطاء خصم في أسعار هذه الأسهم بسبب المخاطر التي يتضمنها هذه النمو بدلا من إعطائها زيادة تكمن في زيادة كفاءة المنظمة. وحتى يكون للنمو تأثير حميد فمن الواجب أن يأتي من أداء الأشياء الصحيحة، أما النمو نفسه فهو شيء تافه لا أكثر ولا أقل.

وفي الحقيقة فإن نموا كبيرا وسريعا في الأجل القصير قد يقود إلى كارثة محققة في الأجل الطويل. ولهذا السبب فإن على الإدارة أن تجيب على الأسئلة الآتية قبل أن تعدل إلى هذه الاستراتيجيات بهدف تحقيق النجاح المطلوب.

1 – هل لدى الشركة مصادر مالية كافية؟

2 – بافتراض اضطرار المنظمة للتوقف عن إتباع هذه الاستراتيجية في أي وقت من الأوقات لظروف ما (لأي سبب) فهل تتأثر مكانتها التنافسية؟

3 – هل تسمح القوانين الحكومية للشركة بإتباع الاستراتيجية التي اختارتها؟

وبصرف النظر عن المشاكل الأساسية المتوقعة وعن التحذيرات، فإن كثيرا من المنظمات استخدمت هذه الاستراتيجية بنجاح. وفي الجزء التالي سيتم توضيح العديد من استراتيجيات النمو غير الثابت المتاحة للمنظمات التجارية وغيرها.

استراتيجية التركيز على منتج أو خدمة واحدة

والمثال الحالي للشركات التي تحقق النمو غير الثابت بإتباع هذه الاستراتيجية شركتى جوجل ومايكروسوفت. وتستلزم هذه الاستراتيجية زيادة المبيعات والأرباح أو نصيب الشركة من السوق بأسرع مما سبق تحقيقه في الماضي وقد يرجع سبب قصور الشركات في تحقيق الزيادة المستهدفة إلى واحد أو أكثر من العوامل الآتية:

1 – قصور خط الإنتاج الذي تعرضه الشركة في سوق معين (فجوة خط الإنتاج).

2 – قصور نظام التوزيع عموما أو بالنظر إلى سوق معين (فجوة التوزيع).

3 – قصور الشركة عن استخدام السوق بالكامل (فجوة الاستخدام).

4 – قوة أنشطة البيع لدى المنافسين (فجوة المنافسة).

وأمام الشركة خيارات عديدة لملأ هذه الفجوات منه:

1 – توسيع خط المنتجات الحالي.

2 – تقديم منتجات جديدة من خلال الخط الحالي.

3 – دخول مناطق جغرافية جديدة بهدف التوسع.

4 – زيادة عدد مناطق التوزيع داخل منطقة جغرافية معينة.

5 – تكثيف العرض وتحسينه داخل المتاجر الحالية.

6 – تشجيع العملاء الحاليين على زيادة استخدام المنتج.

7 – تشجيع الذين لا يستخدمون المنتج (العملاء المرتقبون) على استخدامه.

8 – محاولة الحصول على جزء من حصة المنافسين عن طريق الأسعار وتمييز المنتجات والترويج.

ومن أهم المصاعب المصاحبة لهذه الاستراتيجية تدهور السوق الخاص بالمنتج أو الخدمة. وقد أظهرت بعض الدراسات أن 80% من المنتجات الحالية ستختفي خلال عقد من الزمن وقد يرجع تدهور الطلب إلى عوامل بعيدة عن تحكم المنظمة مثل عدم استقرار تفصيلات العملاء، وتزايد قوة المنافسة، والتغيرات التقنية الضخمة وتغير سياسة الحكومة.

استراتيجية التشكيل المركز

تقوم هذه الاستراتيجية على إضافة منتجات أو خدمات لما تتبعه المنظمة حاليا، وحتى يمكن أن تعتبر الاستراتيجية التي تطبقها الشركة استراتيجية تشكيل مركز، فإن المنتج الجديد ينبغي أن يقع في دائرة معلومات المنظمة وخبراتها التكنولوجية، كما ينبغي أن يقع ضمن خط المنتجات الحالي، وضمن قنوات التوزيع الخاصة بتلك المنتجات، أو أن يباع لنفس مجموعات العملاء، وعندما تكون الصناعة التي تعمل بها المنظمة نامية، فإن إتباع استراتيجية التشكيل المركز يكون أمرا جيداً (قابل للتجديد) لزيادة قوة الشركة في الميادين التي تمتلك فيها المعارف والخبرات.

وقد اتبع كثير من المنظمات وبنجاح استراتيجية التشكيل المركز، وقد استخلص «توماس بيتر وروبرت ووترمان» بعد دراسة الشركات الأمريكية الممتازة أن هذه الشركات تتوسع ولكنها تلتصق بالأنشطة التي تتفوق فيها على الشركات الأخرى.

استراتيجية التكامل الرأسي

تقوم هذه الاستراتيجية على توسيع نشاط الشركة الحالي ومده في اتجاهين مختلفين هما: الاتجاه الأول وهو التكامل الرأسي الأمامي تحرك الشركة لتوزيع منتجاتها من سلع وخدمات والتكامل الرأسي الخلفي فإنه يتضمن تحرك الشركة لامتلاك مصادر تزويدها بالمواد الخام والسلع أو الخدمات وهناك عوامل عديدة تشجع الشركات على تبني هذه الاستراتيجية منها:

1 – أن إتباع استراتيجية التكامل الخلفي يمكن الشركة من السيطرة على تكاليفها وعلى وجودة المواد الخام والأجزاء التي تستخدمها.

2 – إذا كان من يزود الشركة بالمواد الخام أو الخدمات يحقق أرباحا عالية فإن

الشركة يمكنها تحويل ما تتحمله من تكاليف إلى أرباح عن طريق التكامل الخلفي.

3 – يمكن التكامل الأمامي الشركة من السيطرة على قنوات توزيع منتجاتها من التخلص من المخزون المتراكم أو الإبطاء في الإنتاج.

4 – عندما يضيف الموزعون نسبة أرباح عالية فإن من الممكن للمنظمة أن تحصل على أرباح عالية عن طريق التكامل الأمامي.

5 – تستخدم الشركات كلا من التكامل الأمامي والخلفي لتحقيق وفورات الحجم الكبير التي يمكن تحقيقها عن طريق البيع خلال الدولة كلها، وعن طريق إنشاء المنظمات التسويقية التابعة للشركة في الدولة كلها، أي عن طريق انتشار المنتظمات الإنتاجية والتسويقية التابعة للشركة في الدول كلها، وربما ينتج عن هذا الحجم الكبير تخفيض التكلفة، وبالتالي زيادة الربح.

6 – تستخدم بعض الشركات هذه الاستراتيجية للحصول على مزايا شبه الاحتكار في سوق معين. وفي حالات معينة يكون التكامل الرأسي استراتيجية للحصول على مزايا شبه الاحتكار في سوق معين وفي حالات معينة يكون التكامل الرأسي استراتيجية معقولة. ومع ذلك فإن على الشركات أن تطبق هذه الاستراتيجية بحذر لارتباط تبني هذه الاستراتيجية بالشركات العاملة في الصناعة تامة النضج وهي صناعات تتميز بقلة الأرباح، وفي نفس الوقت فإن الهرب من هذه الصناعة أمر صعب جدا بالنسبة للشركات التي تعمقت في تطبيق هذه الاستراتيجية.

وبصرف النظر عن التحذير السابق فقد اتبعت الشركات وستظل تتبع هذه الاستراتيجية. وسنذكر فيما يلي خصائص المنظمات التي اتبعت هذه الاستراتيجية بنجاح مع الأخذ في الاعتبار أن هذا النجاح قد تم قياسه عن طريق العائد على الاستثمارات قبل خصم الضرائب.

1 – تضم هذه المنظمات مجموعات من الأنشطة التي لا علاقة لها الأخرى.

2 – تنتمي هذه الشركات إلى مجموعة الشركات متوسطة الحجم (تتراوح مبيعاتها بين بليون أو بليوني دولار).

3 – نسبة قيمة المصنع الدفترية المعدات إلى المبيعات منخفضة (أقل من 37%)، ويعنى ذلك أنه ينبغي تحقيق التكامل بأقل استثمارات، كذلك فإن متوسط الاستثمارات بالنسبة للعامل في الشركات الناجحة المتعمقة في التكامل الرأسي أقل من 17000 دولار.

4 – تعتبر المنتجات التي تبيعها هذه المنظمات قليلة الأهمية بالمقارنة بالمنتجات الأخرى التي يشتريها نفس العميل – قارن على سبيل المثال بين أثمان المصابيح الكهربائية والتركيبات الأخرى التي يحتاجها العملاء الذين يستخدمون هذه المصابيح.

5 – تتميز هذه الشركات بتركز عملائها وربما شكلت مبيعات الشركة لأربعين عميلا خمسون في المائة من مبيعات الشركة، وكلما كرر العملاء طلبات الشراء كلما انخفضت تكاليف البيع. وبالطبع كلما كان العملاء يكررون الشراء كبارا، كلما أتاح هذا للشركة أن تتعمق في التنميط وفي تحقيق الوفورات.

6 – لا تكاد تصل نسبة المنتجات الجديدة إلى مبيعات الشركة إلى 1% . وهي نسبة منخفضة جدا. ومرة أخرى فإن التنميط وتكرار الشراء يساعدان الشركة على تحقيق وفورات الحجم الكبير.

ويبدو أن التكامل الخلفي يساعد الشركات على تحقيق معدلات أرباح ونمو أعلى من التكامل الأمامي، وذلك للمساعدة في تحقيق مزايا الإنتاج دون التعرض لمشاكل التسويق، وحتى لو كان كلا النوعين يحقق نفس المزايا فإن درجة المخاطرة الموجودة في استراتيجية التكامل الخلفي أقل منها في التكامل الأمامي نظرا للسهولة النسبية لعمليات الرقابة والإشراف.

استراتيجية التكامل الأفقي

وقد يطلق عليها استراتيجية التنويع الأفقي وتبنى هذه الاستراتيجية على شراء الشركات لمنافسيها وهي قريبة الشبه من التنويع المركز حيث أنه قد يتم عن طريق تنمية المنتج داخليا أو عن طريق شراء شركة تنتج سلعة أو خدمة وثيقة الصلة بالمنتج الحالي ولكنها لا تنافسه وقد تتحقق هذه الاستراتيجية عن طريق شراء أسهم أو عن طريق الاندماج ومن أهم مشاكل التنويع الأفقي – التكامل الأفقي – انحسار

المنافسة في السوق الذي تعمل فيه الشركة مما يدفع الجهات الحكومية لإعادة شطر الشركة بهدف منع الاحتكار.

التشكيل المختلط

هنا تضاف منتجات أو خدمات مختلفة تمام عن منتجات أو خدمات الشركة الحالية وقد يتم ذلك داخليا أو خارجيا – أي خارج الدولة، وقد يتحقق هذا النوع من خلال الاندماج والفروع المشتركة، وقد اتبع هذه الاستراتيجية عدد كبير من الشركات في السبعينات لأسباب تذكر منها:

1 – تدعيم بعض الوحدات المحتاجة لتدفقات نقدية من الأموال القابضة في الوحدات الأخرى.

2 – استخدام الأرباح المحققة في وحدات معينة لتغطية الخسائر المحققة في وحدات أخرى دون دفع الضرائب.

3 – تشجيع النمو لإرضاء طموح الإدارة.

4 – الاستفادة من فرص النمو غير العادية الموجودة في بعض الصناعات الأخرى.

5 – توزيع المخاطر عن طريق خدمة العديد من العملاء.

6 – تحسين مستوى ربحية المنظمة عن طريق التحرك إلى صناعة أفضل من الصناعة التي تعمل بها المنظمة أي التحول إلى صناعة ذات خصائص اقتصادية أفضل من الصناعة التي تعمل بها المنظمة حاليا.

7 – تحقيق وضع أفضل للشركة في سوق رأس المال.

8 – زيادة أسعار أسهم الشركة.

9 – تحصيل مزايا التعاون بين العديد من الوحدات الاستراتيجية التي تمتلكها الشركة.

وعلى المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية أن تكون حذرة من تضخم حجم المشروع والمشاكل المرتبة على ذلك حيث دلت البحوث على أن الشركات الأصغر حجما تحقق أرباحا أفضل وتوزع عوائد أكبر كثيراً من الشركات الكبرى، كما دلت البحوث أيضا على أن قدرة الشركات القائمة على التشكيل الواسع على مقاومة الظروف غير العادية أقل من قدرة الشركات التي تتبع التشكيل المركز.

وحتى تنجح استراتيجية التشكيل المختلط فإنه يجب أن تتوفر لها بعض العناصر الآتية:

1 – تعريف واضح لأهداف المنظمة.

2 – تحديد مدى قدرة المنظمة على مواجهة التشكيل، وذلك عن طريق تحليل العمليات الحالية، المواد المتاحة للتشكيل.

3 – إرساء المعايير المحددة لشراء منظمات أخرى بما يتوافق مع النقطتين السابقتين.

4 – بحث وتحليل وتقييم المنظمات المشتراة في ظل المعايير السابقة.

استراتيجيات تقليص النشاط

بعد أن انتهينا من التحدث باختصار عن أنواع استراتيجيات النمو المختلفة المتاحة للشركات في أوقات الرواج الاقتصادي، فمن المفيد أن تتحدث عن الاستراتيجيات المختلفة التي تستخدمها الشركات أوقات الكساد أو فترات الركود، أو في الأوقات التي يكون فيها الأداء المالي للمنظمات ضعيف، وهناك ثلاث بدائل أو استراتيجيات يمكن استخدامها في هذه الظروف وهي استراتيجية التحول، واستراتيجية التصفية السريعة لبعض الوحدات، واستراتيجية التسبيل.

استراتيجية التحول

وتسمى في كثير من المراجع استراتيجية الالتفاف أي الالتفاف حول المشاكل التي تواجهها المنظمة في الوقت الحالي، ومن الأسباب التي تجعلها استراتيجية مناسبة التكاليف العالية، والانخفاض المؤقت في الطلب على منتجات الشركة، والاضطرابات، وضغوط المنافسة بالإضافة إلى المشاكل الإدارية ويتم التحول إلى الوضع الأفضل عن طريق تغيير الإدارة، وخفض النفقات الرأسمالية، ومركزية اتخاذ القرارات، وتخفيض قوة العمل ونفقات الترويج وزيادة الرقابة على التكاليف، وبيع بعض الأصول، وأحكام الرقابة على المخزون وتحسين مستوى تحصيل أوراق القبض والتعاون الجيد مع الموردين، واللجوء إلى التوقف المؤقت إعادة التنظيم إذا كان ذلك ممكن من الناحية القانونية.

ومن أشهر الأمثلة على الشركات التي طبقت بنجاح هذه الاستراتيجية شركة كرايسلر في السبعينات من هذا القرن بعدما وصلت إلى شفا الإفلاس. وقد

أصبحت الشركة الآن بعد تطبيق هذه الاستراتيجية من أكثر شركات السيارات نجاحا في العالم كله وقد أهلها هذا النجاح للاندماج مع شركة مرسيدس سنة 1997.

استراتيجية التصفية السريعة لبعض الوحدات (بيعها)

قد يتم ذلك بالنسبة لوحدة استراتيجية أو بالنسبة لأحد خطوط الإنتاج أو إحدى الماركات التجارية كما قد تتبع مع استراتيجية أخرى للتوسع في نفس الوقت أو لاحقا.

وهناك عدد من الموانع التي تحول بين الشركات وبين إتباع هذه الاستراتيجية التي قد تكون لها أهمية خاصة في بعض الظروف ومن هذه الموانع موانع هيكلية (اقتصادية) مثل رأس المال الثابت التكنولوجيا عالية التكاليف التي أنشأتها الشركة في الوحدة والاعتماد المتبادل بين الوحدات المكونة للمنظمة وبالإضافة إلى الموانع الاقتصادية السابقة فهناك موانع إدارية منها عدم معرفة الإدارة أنها لا تحقق عائد مرضيا على بعض أنشطتها ومنها هز كيان المسار الوظيفي لعدد من كبار الموظفين كما قد تكون نظم الحوافز الإدارية لأحد هذه الأسباب.

وسنقدم فيما يلي بعض المقترحات التي تساعد على إتباع هذه الاستراتيجية بنجاح:

1. وجود مسئول يتولى تشجيع الإدارة على إتباع هذه الاستراتيجية.
2. تصميم نظم الحوافز والتعويض عن العمل التى تشجع على إتباع هذه الاستراتيجية.
3. نظم معلومات إدارية جيدة تزود الإدارة بمعلومات دقيقة عن العائد على كل وحدة اقتصادية أو كل خط من خطوط إنتاجها أو كل هذه المنتجات.
4. إجابات محددة على سبل الأمان الوظيفي لكبار العاملين الذين قد يتأثرون بتلك الاستراتيجية.
5. تغير الإدارة العليا دوريا للتغلب على الارتباط النفسي الذي يوجد بين الإدارة وبعض الأنشطة نظرة لأنها اشترتها أو أنشأتها مثلا.

لاحظ أن بيع إحدى الوحدات قد يكون بسبب ضعف أداء الوحدة أو بسبب

أنها أصبحت لا تتناسب مع محفظة الأعمال الحالية للشركة كما أن بيعها قد يتم لشركة أخرى أو إلى العاملين فيها أو مستثمر أو مجموعة مستثمرين، وهذا الأسلوب شائع بين الشركات فعلته وتفعله جنرال الكتريك، وستنجهاوس، سنجر عندما عممت هذه الشركات وحدات الكمبيوتر الخاصة بها بل أن سنجر باعت أخيرا الوحدة الخاصة بصناعة مكائن الخياطة – نشاطها الأصلي – وتفرغت للتركيز على الإلكترونيات عالية التقنية.

لاحظ أيضا أن بيع الوحدات قد يصبح ضروريا عندما تتوالى خسائر الوحدة مما ينقص أرباح الشركة من الوحدات الأخرى. كذلك عندما لا تعمل الوحدة بنفس كفاءة المنافسين، كذلك عندما لا يصبح الاعتماد المتبادل بين وحدات الشركة منشط للأداء العام.

استراتيجية التسييل (التصفية)

عندما لا تتمكن الشركة من تطبيق استراتيجية الالتفات أو عندما لا تريد الإدارة أن تتحمل نتاجها وعندما لا تتمكن من بيع الوحدة أو الوحدات التي ترغب في التخلص منها فإنها تلجا إلى تسيلها أو تحويلها إلى نقدية عن طريق بيع الأصول المتغيرة والأصول الثابتة التي تمتلكها هذه الوحدة وقد يتم التسييل بسرعة أو ببطء وفقا لظروف كل من السوق والشركة ويلاحظ أن معظم أصحاب المصالح أو المنتفعين بوجود الشركة يضار من إتباع هذه الاستراتيجية

استراتيجية الخروج من النشاط

وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تتغير الظروف البيئية ويقل الطلب على المنتجات بصفة دائمة وبذلك يقل الطلب على الطاقة الإنتاجية التي أنشئت لمواجهة الطلب وقت الذروة. ويمكن أن تحدث تلك الظروف لوحدة أعمال من الوحدات التي تمتلكها الشركة أو لخط من خطوط إنتاجها أو لإحدى العلامات التجارية الخاصة بالشركة. وتؤثر الظروف التي تمر بها الصناعة المتدهورة على الخيارات الاستراتيجية المتاحة للشركة

أما الخصائص التي لو وجدت فإنها تكون في صالح الصناعة فهي:

- موانع سهلة أمام الشركة عندما تريد الخروج من الصناعة.
- عدد محدود من المنافسين الأشداء الذين صنعوا لأنفسهم طريقا خاصا بهم يقاتلون حتى يصلوا إلى ظروف المنافسة القاتلة.
- معدل تغير تكنولوجي منخفض.

وأما الظروف التي لو وجدت فإنها تعمل ضد الصناعة فإنها:

- تكلفة ثابتة عالية نسبيا.
- رأسمال كثيف (تكنولوجيا متقدمة).
- موانع خروج عالية.
- عدد كبير من المنافسين الذين يظلون في المنافسة حتى مرحلة المنافسة القاتلة.
- التنميط السريع للمنتجات.

وفي الصناعة الواحدة فإن منظمة معينة قد يتوفر بها ظروف تدعم قدرتها التنافسية أو ظروف تضعف قدرتها التنافسية. أما المنظمات التي تتوفر بها ظروف تدعم قدرتها التنافسية فهي المنظمات التي يمكن وصفها بأنها ذات كفاءة عالية من حيث التكاليف أي أنها تستخدم أصولها بكفاءة مما يعطيها ميزة نسبية في التكاليف وعادة ما تتمتع تلك الشركات بمركز قيادي في الصناعة التي تعمل بها.

ويوضح الشكل التالي الاستراتيجية الأنسب للمنظمات التي تعمل في صناعة يتناقص فيها الطلب على إنتاجها بصفة دائمة أخذا في الاعتبار ما تتمتع به المنظمة من أنواع القوى التنافسية.

ظروف الشركة

ظروف الصناعة		يتوافر للشركة ظروف تدعم مركزها التنافسي	ولا يتوفر للشركة ظروف تدعم مركزها التنافسي
ظروف الصناعة	مناسبة	الشركات القائدة للصناعة أو تلك التي تعمل في مجال خاص في الصناعة. **(البقاء)**	إتباع استراتيجية جني أقصى ما يمكن من السوق أو بيع جزء من طاقة الشركة أو الوحدة بسرعة
	غير مناسبة	إما أن تتبع استراتيجية التركيز على جزء محدود من السوق أو بيع جزء من طاقتها بسرعة.	الخروج من السوق بسرعة

استراتيجية المزج

بمعنى إتباع عدد من الاستراتيجيات إما في نفس الوقت أو على التوالي. وهناك استراتيجيات تقتضي المزج بطبيعتها مثل استراتيجية التصفية السريعة لبعض الوحدات التي عادة ما يتضمن الدخول في نشاط أخر أو التوسع في النشاط الحالي كذلك فإن المنظمات قد تتبع استراتيجية النمو الثابت لفترة ثم النمو غير الثابت فيما بعد. أو بالعكس.

استراتيجيات وحدات الأعمال

تعتبر هذه الاستراتيجيات أقل شيوعا من الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة، ومن الواجب أن تتناسب مع المواقف التي تمر بها الشركة ولا يوجد مانع من تطبيق هذه الاستراتيجيات على مستوى الشركة كلها إذا قررت ذلك الإدارة العليا. وهناك العديد من الاستراتيجيات التي إتباعها في هذا المجال ترجع في مجملها إلى أن الوحدات الاستراتيجية المتنوعه تقوم بتجزئة السوق القومي أو العالمي إلى عدد من الأجزاء ثم تنويع الإنتاج بحيث يستجيب إلى احتياجات كل جزء خاصة إذا كانت احتياجات هذه الأجزاء مختلفة. كذلك فإن هناك احتمالا خاصة في الوقت الحاضر أن تمزج الشركات أو وحداتها الاستراتيجية بين هاتين الاستراتيجيتين. أيضاً فإن الشركات الصغرى قد تختار لنفسها قطاعا من السوق وتطبق فيه استراتيجية التكاليف المنخفضة أو التنويع، كما قد تعمل وحدة الأعمال أو الشركة على أن تتفوق على منافسيها في تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق – قيادة التكلفة.

استراتيجية قيادة التكلفة

تهدف الشركات التي تتبع هذه الاستراتيجية إلى التفوق على منافسيها عن طريق القيام بأي إجراء تمكنها من إنتاج سلعها أو خدماتها بتكلفة أقل من تكلفته ومن الممكن تنفيذ هذه الاستراتيجية باختيار مستوى تميز منخفض لمنتجاتها وعدم تحمل تكاليف التميز المرتفعة كما أنها تحاول التبكير بإنتاج احتياجات العملاء حتى تتأكد من وجود سوق كبير لهذه المنتجات وعادة ما تهمل هذه الشركات تجزئة

السوق والعمل على تحقيق وضع متميز لمنتجاتها بل أنها عادة تستهدف بمنتجاتها جمهرة العملاء متوسطي ومنخفضي الدخول.

ومن الأفضل مناقشة مزايا قيادة التكلفة في ظل نموذج القوى المحددة لنمط المنافسة في الصناعة الذي نماه مايكل بورتر. وتعتبر الشركة التي تتمتع بقيادة التكلفة محمية من المنافسة نظرا لأن هذه المزايا تشكل سياجا يحميها من هجماتهم كما أن هذه الميزة تجعلها أقل تأثرا بزيادة أسعار مدخلاتها بواسطة الموردين الأقوياء أو تخفيض أسعار المنتجات بواسطة المشترين الأقوياء. وتزداد قوة الشركة التفاوضية في مواجهة الموردين نظرا لشرائها كميات كبيرة وإذا وجدت سلعة بديلة فإن بإمكان الشركات قائدة التكلفة أن تخفض أسعار منتجاتها لتنافس تلك المنتجات مما يساعدها على الاحتفاظ بنصيب كبير من السوق. وفي النهاية فإن التكاليف المنخفضة تعتبر مانعا من دخول الصناعة. وتنبع أهم عيوب هذه الاستراتيجية إلى أن الشركات التي تتبناها قد تفقد القدرة على الإحساس بالتغير في غياب العملاء لتركيزها على الإجراءات التي تؤدي إلى تخفيض التكلفة.

استراتيجية التنويع (التشكيل)

تهدف الشركات التي تتبع هذه الاستراتيجية إلى تحقيق المزايا التنافسية عن طريق تنمية منتج ينظر العملاء إليه نظرة خاصة. أي على أنه ذو مزايا خاصة بالمقارنة بالمنتجات المنافسة. وتعطي استراتيجية التميز للشركة القدرة على تحميل العملاء أسعاراً أعلى من الأسعار التي تباع بها المنتجات المنافسة لها مما يساعد على التفوق وتحقيق مستوى أرباح أعلى في نفس الصناعة. وتعتبر سيارات المرسيدس أغلى في أمريكا بالمقارنة بأوروبا نظرا لأنها توحي بوضع اجتماعي متميز في أمريكا بالمقارنة بأوروبا وبالمثل فإن إنتاج السيارة BMWليست أكبر كثير من تكلفة إنتاج هو ندا ولكن رغبة العميل في امتلاك BMW تدفعه لتحمل مبلغ إضافي في سبيل الحصول عليها وإشباع رغبته ونفس الكلام يقال بالنسبة لساعات رولكس.

ويمكن أن تتحقق هذه الاستراتيجية عن طريق جودة المنتج أو الخدمة أو الابتكار والاستجابة لرغبات العميل وتعتبر شركة IBM من شركات التي اتبعت

هذه الاستراتيجية لفترات طويلة وحققت عوائد ضخمة عن طريق المنتج المتميز والخدمات الجيدة السريعة. كما قد يكون توالي الابتكارات أحد طرق تنفيذ هذه الاستراتيجية. لاحظ أن العملاء عادة ما يكون لديهم الرغبة في دفع مقابل السلع التي تحتوى مزايا فريدة. وتعتبر السيارات وأجهزة الأستريو أمثلة واضحة على ما سبق. وعندما ينى التمييز على الاستجابة لرغبات العملاء فإن الشركات تقدم خدمات صيانة مكثفة بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع. ولهذا الأسلوب أهمية خاصة بالنسبة للمنتجات المعقدة مثل السيارات والأجهزة المنزلية التي تتعطل كثيرا ومن الشركات المتميزة في مجال التمييز شركات ماى تاج وديل كومبيوتر. وقد يكون توجه المنتجات لإشباع الحاجات النفسية للعملاء مصدرا للتمييز، ومن الممكن أن يتوجه التمييز إلى مجموعة عمرية معنية أو مجموعة من العملاء الذين تضمهم طبقة معينة. وعموما فكلها تؤدى إلى تمييز الشركات وتفردها عن المنافسين وتمتعها بحماية أفضل من المنافسين ولكن أهميتها السوقية زادت الآن.

المزايا:

يعتبر التمييز للشركات ضد منافسيها إلى الحد الذي يستمر معه ولاء العميل لمنتجات الشركة ويعتبر التميز أصلا نفيسا من الأصول التي تمتلكها الشركة فليس للموردين الأقوياء تأثير كبير لأن الشركة تهتم بالجودة لا بالتكلفة وبالتالي فإن من يقومون بتمييز منتجاتهم بالمقارنة يتحملون زيادة محدودة أو متوسطة في أسعار مدخلاتهم بالمقارنة بمن يعتمدون على التكلفة المنخفضة. كذلك لا يحتمل أن يواجهو مشكلة مع كبار عملائهم نظرا لأنهم يعطونهم منتجات خاصة وما على هؤلاء الموزعين إلا أن يعرضوا منتجاتهم وسيجدون ولاء هؤلاء العملاء جاهزا. ومن الممكن أن يتحمل المشترون تلك الزيادة لرغبتهم في المنتج ويعتبر التميز وولاء العملاء حاجزا قويا ضد دخول منتجين جدد إلى الصناعة ذلك أن على المنتجين الجدد أن ينمو مزاياهم التنافسية الخاصة بهم حتى يقنعوا العملاء بالتحول عن المنتج الأصلي، وهذا مكلف. وفي النهاية فإن تهديد المنتجات البديلة يعتمد على قدرتها على الوفاء باحتياجات العملاء من المنتجات المميزة وعلى قدرتها على كسر ولاء العملاء للمنتج ومن الممكن أن يحدث ذلك كما في حالة الشركات التي نافست IBM وتغلبت عليها في بعض المجالات.

المســاوئ:

تتمحور المشكلات التي تواجه هؤلاء المنتجين حول قدرتهم على إقناع العملاء بميزات منتجاتهم بالمقارنة بمنتجات منافسيهم. أي الاحتفاظ بولاء هؤلاء العملاء وهذا يتطلب صعوبة تقليد منتجاتهم وقد أثبتت الأيام أن أمر صعب.

استراتيجية التركيز

وهى تختلف عن الاستراتيجيتين السابقتين فى أنها موجهة لخدمة مجموعة محددة من العملاء قد يتم هذا التحديد جغرافياً أو بنوع العملاء أو جزء من خط إنتاجى معين مثل عملاء مدينة نصر أو القاهرة ـ أغنياء القاهرة - العملاء الذين لا يأكلون اللحوم. وبعد تحديد الشركة لقطاع السوق الذى تخدمه يصبح بإمكانها تحقيق مزايا التركيز باستخدام أحد المدخلين السابقين - التكاليف المنخفضة أو التنويع. وإذا تعمقنا فى التفكير فى هذه الاستراتيجية وجدنا أن الشركات الناجحة فى استخدام هذا المدخل إما أن تكون قائدة فى مجال التكلفة أو أنها شركات متخصصة فى خدمة طبقة من طبقات العملاء عن طريق التنويع. ونظراً لصغر حجم هذه الشركات فإنها لا تستطيع إتباع الاستراتيجيتين فى نفس الوقت لكنها إن اتبعت استراتيجية قيادة التكلفة فإنها تنافس قائدة السوق فى قطاع لا يملك فيه ميزة نسبية المنطقة الجغرافية أو طبقة العملاء المحددة مثل شركة أسمنت بنى سويف تنافس شركة أسمنت تخدم مصر كلها تتمتع الأولى بمزايا القرب وفهم العملاء والاستجابة لطلباتهم بسرعة.

ومن الملاحظ أن الشركات أو الوحدات التى تتبع تلك الاستراتيجية تترك المنتجات النمطية التى تنتج بكميات ضخمة للشركات الكبرى وتركز على المنتجات ذات المواصفات الخاصة التى يتم إشباع العملاء منها عن طريق التنويع. أما إذا اتبعت مدخل التنوع فإن جميع الطرق المفتوحة للشركات الكبرى مفتوحة للشركات الصغرى التى تتبع مدخل أو استراتيجية التركيز والفرق أنها تنافس الشركات الكبرى التى تغطى السوق القومى بمنتجاتها فى قطاع واحد أو جزء محدد من السوق أو عدد محدد من تلك القطاعات فعلى سبيل المثال فإن شركة بورش تنافس جنرال موتورز فى سيارات الفسح فقط.

ومن المتوقع أن الشركات التى تتبع استراتيجية لتركيز منتجاتها ذات الجودة العالية تحقق النجاح بسهولة نظراً لمعرفتها الجيدة بقطاعات العملاء التى تخدمها أو بالأقاليم التى تبيع منتجاتها فيها. وربما ساعد التركيز على الإسراع بالابتكارات نظراً لمعرفتها وتركيزها لمواردها فى تلك القطاعات والابتكارات. ولا تود هذه الشركات الدخول فى منافسة مع الشركات الأقوى منها ولكنها قد تضطر إلى الدفاع عن سوقها ويساعدها تفوقها فى خدمة قطاع معين على الانتقال إلى قطاع آخر وهكذا. وعموماً فإن معظم الشركات العملاقة أو كثير منها قد ابتدأت كشركات تخدم قطاعاً من العملاء أو منطقة جغرافية وتساعد هذه الاستراتيجية على نجاح الابتكارين والشركات الصغرى بجانب الشركات الكبرى.

المزايا:

تستمد هذه الشركات مزاياها التنافسية من تميزها فى مجالات الجودة والكفاءة والابتكار والاستجابة لطلبات العملاء. وتعيش هذه الشركات فى مأمن من مناهضتها طالما أنها تنتج منتجات وخدمات لا يمكنهم إنتاجها بنفس المستوى ويعطى التفوق السابق ميزة للشركات مع عملائها لأنهم لا يستطيعون الحصول عليها من منتج آخر بنفس المواصفات ولكن موقفها ضعيف فى مواجهة كبار الموردين لأنها تشترى كميات صغيرة ولكن نظراً لتمكنها من نقل زيادة السعر بسهولة فإن ذلك لا يشكل خطره بالنسبة لها. وعلى من يريد الدخول فى الصناعة التى تعمل فيها الشركة التى تتبع استراتيجية التركيز أن يتغلب على ولاء العملاء لهذه الشركة. وهو ولاء اكتسبته الشركة خلال وقت طويل. ويقلل ولاء العملاء فرص النجاح أمام المنتجات البديلة أيضاً.

وتسمح الحماية التى اكتسبتها هذه الشركات ضد المنتجين الجدد والمنتجات البديلة (وهذه تهديدات العملاء والموردين) بالحصول على معدلات أرباح عالية على استثماراتها. ومن المزايا الأخرى التى تحظى بها الشركات التى تتبع استراتيجية التركيز قربها من عملائها بما يسمح لها بالاستجابة السريعة والناجحة لاحتياجاتها. كذلك فإنه من المصاعب الإدارية تلك المرتبطة بخدمة عدد كبير من قطاعات السوق والتنسيق بين القطاعات التى تخدمهم وهى المصاعب التى يواجهها المنتجون الكبار الذين يتبعون استراتيجية التنويع.

المساوئ:

نظراً إلى أن إنتاج هذه الشركات صغير نسبياً بالنسبة للشركات التى تتبع استراتيجية قيادة التكلفة فإن تكاليفها أعلى من تكاليف الشركات قائدة التكلفة وقد يؤدى ذلك إلى تخفيض نسبة الأرباح خاصة إذا اضطرت لإنفاق مبالغ ضخمة على أنشطة ضرورية للحصول على مزايا التنويع مثل الابتكار. ولكن أساليب الإنتاج المرن التى ظهرت حديثاً قد خفضت من تأثير هذه المشكلة.

والمشكلة الثانية التى يقابلها من يتبع هذه الاستراتيجية تنبع من التغير التكنولوجى السريع وتغير أذواق العملاء مما قد يؤدى إلى اختفاء عدد كبير منها لأنها لا تستطيع تحمل آثار تلك التغيرات لصغر حجمها. أما الشركات الكبرى التى تخدم أجزاء متعددة من السوق فإن لديها قدرة كبيرة على مواجهة تلك الآثار. ولعل هذا يفسر اختفاء عدد كبير من الشركات الصغرى من السوق. والمشكلة الأخيرة التى قد يتعرض لها من يتبع تلك الاستراتيجية هى أن الشركات الكبرى قد تدخل فى منافسة قاتلة مع هذه الشركات فتتفوق عليها بالعمل على إنتاج مماثل أو متفوق على إنتاج الشركات التى تتبع التركيز نظراً لأن لدى الشركات الكبرى موارد ضخمة فقد تؤدى المنافسة إلى القضاء على الشركات الصغرى. ويلخص الجدول التالى الاستراتيجيات الوظيفية التى تؤدى إلى نجاح الاستراتيجيات الثلاث الخاصة بوحدات الأعمال الاستراتيجية.

الاستراتيجية	متطلبات النجاح
قيادة التكلفة	– استثمارات رأسمالية ضخمة بالإضافة إلى توفر مصادر عديدة للحصول على رأس المال. – مهارات هندسية عالية في مجال الإنتاج – إشراف دقيق على العمل. – تصميم المنتجات بطريقة تسهل عملية التصنيع. – نظم توزيع منخفضة التكلفة. – رقابة محكمة على التكلفة. – تقارير رقابية تفصيلية باستمرار. – تنظيم محدد ومسؤوليات محددة. – تصميم الحوافز بطريقة تركز على أهداف كمية محددة.

الاستراتيجية	متطلبات النجاح
التمييز أو التنويع	– قدرة تسويقية عالية. – هندسة جيدة في مجال المنتجات. – نزعة ابتكاريه. – إمكانية عالية في مجال البحوث والتطوير. – سمعة جيدة في مجال الجودة والقيادة والتكنولوجيا. – مزج جيد للمهارات المستجلبة من الآخرين. – تعاون وثيق مع قنوات التوزيع. – تنسيق القوى بين وظائف البحوث والتطوير والإنتاج والتسويق. – مقاييس شخصية للحوافز بدل من المقاييس الكمية المستخدمة فيما سبق. – اللباقة في جذب المهارات العالية للعمل بالشركة (كافة العمل).
التركيز	– مزيج من الاستراتيجيات المذكورة آنفا موجهة نحو هدف محدد (سلعة أو خدمة). – مزيج من السياسات السابقة وتوجيهها لأهداف الشركة الاستراتيجية.

إعــادة هيـكلة صـناعـــة الأســلحة الأمريكـــيـة

قصة بقاء شركة لوكفيد مارتن حية بعد زوال غيرها من الشركات في هذه الصناعة

بقلم : نورمان لـ أوجستين – رئيس مجلس إدارة الشركة[1].

Reshaping on Industry: Lockheed Marten's Survival Story By Norman R. Augustine, Harard Business Review, May-June 1997, PP. 83-94.

ترجمة د . إسماعيل علي بسيوني

بدأ الكاتب مقاله بجملة تعني: إذا كنت تعمل في صناعة إنخفض الطلب على منتجاتها لأكثر من 50%؛ فكيف تبقى شركتك في السوق، ناهيك عن النجاح والازدهـار. ثم اقتبس الجملة الآتية من كتابات تشارلس داروين: ليس أقوى الأجزاء أو الكائنات هو الذي يستمر في الحياة؛ كما أنه كذلك ليس أذكاها، ولكنه أقدرها على التكيف مع الظروف المتغيرة. ثم بدأ مقاله كما يلي:

لقد ساعدت صناعة التسليح الولايات المتحدة على كسب الحرب الباردة. وهي تواجه الآن تحديات أقوى؛ ألا وهي كسب السلام. فلكل مواطن أمريكي مصلحة واصحة في نجاح الصناعة التي لعبت دورًا أساسيًا في الحضارة الحديثة. لقد ساعدت في جعل العا لم كقرية عن طريق ابتكار الطائرات المستخدمة في السفر والنقل، وكذلك الاتصالات عبر الفضاء؛ كما أنها شجعت على ابتكار وتنمية الحسابات الرقمية؛ كما أنها خلقت ثورة في الاتصال بالكواكب الأخرى عن طريق رحلات الفضاء والفحص.

ويعتبر خسارة نسبة مئوية محدودة من السوق انتكاسة خطيرة في معظم الصناعات؛ بل ربما يعتبر ذلك فاجعة، ولكن الشركات التي تكوِّن صناعة السلاح

(1) نورمان د.أوجستين د. نورمان مدير عام رئيس مجلس إدارة شركة لوكهيد مارتن الأمريكية التي يقع مركزها الرئيسي في ولاية ميريلاند.

في أمريكا واجهت إختفاء أكثر من 50% من أسواقها. ومع أن هذه كارثة فإن الجمهور لم يشعر بها. وبالطبع فإن العالم قد تنفس الصعداء نظرًا لاختفاء التهديد النووي. ولكن هذه النتائج الايجابية ألقت بظلالها على الصناعة التي أُجبرت على إعادة هيكلة نفسها واقعيًا بين عشية وضحاها.

ففي الثمانينيات تحركت معظم قطاعات الصناعة إلى جنوب أمريكا. ويعد إنهيار سور برلين أخذت الحكومة الأمريكية تقتطع أجزاءًا كبيرة من ميزانية الدفاع. وسيجادل عدد قليل من الناس في أنه قد أصبح بأمكان الولايات المتحدة أن تقلص – آمنه – صناعتها الحربية بعد إنتهاء الحرب الباردة، وبالتأكيد فإنها قد فعلت ذلك: فقد تناقصت مشترياتها بنسبة تزيد عن 60% في الفترة من 1989 وحتى الآن بالقيمة الثابتة للدولار. ولكن ما هو الوقت الذي يمضي حتى يسقط في المطر على القاطنين بالمنزل؟ إنه وقت قصير جدًا. وبالأحرى فإنه يصل مباشرة مع بداية سقوط المطر. ويعني الكاتب أن آثار هذا التخفيض تنتقل للشركات مباشرة بعد إقراره. ففي نفس الوقت الذي خفضت فيه وكالة الفضاء الأمريكية ناسا NASA ميزانيتها وخفضت شركات الطيران التجارية إنفاقها على شراء الطائرات الجديدة انتقل التأثير إلى شركة لوكهيد مارتن.

وقد كانت قوة التأثير على الصناعات الحربية مدمرة تفوق في قوتها ما أحدثه الانهيار العظمي الذي حدث سنة 1929 لسوق الأوراق المالية على الاقتصاد الأمريكي عندما اختفى ما يقرب من 29% من الدخل القومي. وقد قُدِّر أن ربع الشركات التي كانت تزود الجيش الأمريكي باحتياجاته وعددها 120000 مازالت تعمل بطاقتها، وأما الآخرون فقد أوقفوا خطوط إنتاجهم الحربية، أو خرجوا من النشاط بالمرة. كما أن الشركات التي مازالت باقية قد سرحت العمالة الماهرة الملتزمة بمعدل عامل كل 45 ثانية ولعدد من السنوات. وأما معدل الخسارة فقد فاق أي معدل تعرضت أي صناعة في العصر الحاضر.

وفي البيئة التي نعيش فيها حاليًا فإن الشركات العامة في الصناعات الحربية بحاجة لأن تجري بنفسها ولنفسها عملية جراحية بدون بنج، ولا تأمن وبدون تأكد من أن هذه الجراحة ستؤدي إلى تمتعها بالصحة في المدى الطويل. فبينما

شغلت تحالفات استراتيجية بين شركات مثل كوكهيد – مارتن ماريتا – لوريل، وتجمع بوينج وماكدونال دوجلاس، ويثون – هفز Raytheon–Hoghs الصفحات الأولى في الصحف فإن الصناعة قد إندمجت في موجة تغيير جذري جديدة لتواجه ظروفها. وقد لاحظ ذوو الخبرة بالصناعة أن الأشياء التي لم يكن من المتخيل وقوعها قد أصبحت شائعة، وإن ما لم يكن قابلاً للتفكير قد أصبح من العسير تجنبه. وقد إنتشرت مقولة تهكمية في مقرر وزارة الدفاع في العام الماضي مفادها أن الصفقة القادمة لشركة لوكهيد – مارتن ستكون القوات الجوية الأمريكية. وعندما سألتي أحد كبار موظفي وزارة الدفاع عن ذلك أكدت له أن ما أشيع كذبه وقلت له: إننا نبحث إحتمال ذلك، ولكن كفيلك الحالي مثقل بالديون.

وبالرغم من محاولاتنا لكبت مشاعرها الإنسانية؛ فلا شك أن صناعة السلاح الأمريكية وبعض الصناعات الأخرى تعيش عصرًا مشابها لعصر داروين. فالرغبة في الحياة تدفع الشركات للاندماج مع مناقسيها السابقين، وأن تطور إلى أصناف جديدة Mutate into new species. (انظر الشكل المعنون تغيير الأشكال في صناعة السلاح الأمريكية Changing Contours in the U.S، Defense Industry). وقد تعلمت شركة لوكهيد – مارتن عددًا من الدروس باندماجها مع شركات جريحة، وبالتالي فقد دخلت في معارك خاصة بعلاج هذه الشركات بالإضافة إلى المعركة الخاصة بالتفوق. وقد أصبح أهم الدروس واضحًا للعيان: وهو أنه يوجد فقط نوعان من الشركات – الشركات المتغيرة وتلك التي تخرج من السوق. أو كما عبر عن ذلك أحد رؤساء الشركات العاملة بصناعة الفضاء في أوروبا يصف الأداء غير الكفء لكثير من الشركات الأوروبية في هذه الصناعة كثير منا ميت الآن، ولكننا لم نعرف ذلك بعد.

وفي وسط هذا الخضم الهائل من المشاكل التي تواجهها صناعة الفضاء؛ فإن الشركة التي أقودها بزغت في أفضل وضع أو حصلت على أهم ما تشتهيه وهو الحياء والبقاء. فلمدة قصيرة عاشت كفرس البحر أو الغوريلا التي تزن 800 رطل – كتابة عن بطء تحرك الشركة لضخامتها. ولكن بالنظر مشروع الاندماج المقترح بين شركة بوينج وشركة ماكدونالا دوجلاس؛ فإن وضعنا يصبح عاديًا جدًا: شركة فتيه جدًا في عالم مكون من جوليا واحد Very Healthy David in a World of one

Goliath. ومن الممكن أن تعتمد على خبرتنا المريرة ونرسي بعض الأفكار الخاصة بإجراءات التحول التي تتوالى في الواقع، وأن نقدم بعض الأوصاف التي قد تكون مفيدة لمن لم يحالفهم الحظ وحكم عليهم بمواجهة تحديات مشابهة للتحديات التي واجهتنا. وكلها هنا، بدءًا من تحرك سوقنا بسرعة للارتطام بالأرض إلى عودتنا السريعة لوضعنا الحالي. فالبرغم من تخفيض نفقات الدفاع فقط رأينا قيمة أسهمنا تتضاعف خلال السنتين اللتين تم تسجيلهما فيها في بورصة نيويورك. وبإختصار فإننا ننمو في الوقت الذي نتقلص فيه، وهذا ما يتعجب منه الكثيرون حتى أن أحد المتحدثين في مسلسل تليفزيوني شهير تساءل عن كيفية تحقيقنا لذلك.

وربما كانت أصعب سنة في تاريخ اندماج شركات الدفاع الأمريكية هي سنة 1993، عندما دعا وزير الدفاع الأمريكي لس آسين عددًا محدودًا من رؤساء كبريات شركات السلاح الأمريكية إلى عشاء بوزارة الدفاع. وبعد الفراغ من تناول الطعام قدم لنا هو ووليام بيري وزير العدل فيما بعد خبرًا سيئًا في شكل نبوءة مستقبلية سيئة عندما قال وزير الحربية اتوقع خلال خمس سنوات إننا لن نكون بحاجة إلى نصف الشركات الممثلة هنا للحصول على حاجتنا من مستلزمات الدفاع، وقد زاد وليام بيري الطين بلة عندما قال إننا نتوقع أن يخرج العديد من شركات السلاح من مجال النشاط وسنسمح بذلك، ولن نعمل أي شيء لإيقاف ذلك الاتجاه. وقد كان هذا أكبر مما يتحمله أي شخص حاضر. ويغير أدب مَثَّلتُ هذا التجمع بذلك الذي كان موجودًا في العشاء الأخير لدى المسيحيين.

وبعد هذا العشاء فقد كان واضحًا أن هناك استراتيجيتين للحياة لا ثالث لهما. إحداهما التحول إلى سوق جديد، وهي استراتيجية صعبة مكلفة مالاً ووقتًا ونادرًا ما نجحت. والثانية تستلزم شيئًا صعبًا وهو زيادة نصيب الشركة من السوق في فترة يتناقص فيها النشاط بشدجة في السوق كله.

وقد رأينا طريقان لاتباع الاستراتيجيتين الأولى دمج الشركات عن طريق الاندماج أو الشراء ونطلق عليها إعادة هيكلة خارجية External Reengineering. والثانية إعادة النظر في إجراءات العمل الداخلية أو إعادة هيكلة داخلية Internal Reengineering، ويعني تغيير طرق أداء الأعمال بالشركة. وبالطبع فإن هذين

المدخلين غير متعارضين. وتحصل جميع الأطراف المنتفعة على أفضل خدمة عندما تدمج الإدارة المدخلين معًا بسلاسة. هل هذه الإجراءات صعبة؟ إنني أشبه إعادة الهندسة الخارجية والداخلية في الوقت الذي يوجد فيه تناقص عميق في السوق بإعادة بناء الطائرة أثناء طيرانها محملة بالركاب.

وحتى الآن فقد نجحنا في مجهوداتنا. ولكنه من الصعب أن نوضح كيف حققنا ذلك، وقد لاحظ الكاتب و.سومرست موجهام W.Somerset Maugham أن هناك ثلاثة قواعد لكتابة القصة. ولسوء الحظ فإن أحدًا لا يعرف هذه القواعد، ولابد من تقديم قاعدتين أو ثلاثة لم يتم اكتشافها بعد لتتبع عند إعادة هيكلة الشركة؛ فإنني أقدم دستة من تلك القواعد الجيدة، ولكن اتباعها مؤلم أحيانًا، وقد تم اشتقاقها من أفضل ممارسات سبعة عشر شركة تُكّون شركة لوكهيد – مارتن. ومن دراستنا للشركات الشهيرة الأخرى التي واجهت ثورَانًا في سوقها.

وبكل آسف فإن هذه القواعد ليست مؤسسة على نظريات خاصة منمقة – إنها استخلصت واستنبطت من الخبرة الحقيقية أو الواقعية. وعلينا أن نتذكر أن تبنى ظروف العمل المتطورة بسرعة ليس عملاً مُسليًا. ولا يجب إطلاقًا أن ينظر إليها المديرون ويعالجوها بالأسلوب الذي يعالج به من يشاهد مباراة رياضية مشاكل المباراة. وهناك في عالم التمويل مقولة مفادها أنه في كل مرة تتبع فيها الإدارة أسلوبًا إداريًا مفيدًا فإن الاقتصاديين بجميع تخصصاتهم يتساءلون عما إذا كان هذا الأسلوب سينجح كنظرية Would it Work as Theory؟ وفي حالتنا هذه فإنني لا أدري هل ستنجح هذه القواعد كنظرية، ولكنها نجحت في الممارسة الفعلية.

1 - استشف المستقبل من خلال قراءة الاتجاهات Read the Tea Leaves:

لقد حذر رجل المال الشهير وارن بفت Warren Buffett من الاعتماد على الأداء في الماضي واتخاذه دليلاً في القرارات المالية. ودلل على وجهة نظرة بأسلوب ساخر قائلاً لو كانت كتب التاريخ مفتاحًا للثراء لكان اغنى أربعمائة رجل في العالم المسجلون في دليل مجلة فوربس من رجال المكتبات. وبعد النجاحات العديدة التي حققتها صناعة السلاح في العصر الحاضر بدءًا من إنزال آدمي على سطح القمر إلى هزيمة رابع أقوى جيش في العالم في أقل من أربعين يومًا؛ فقد كنا نظن أننا نسيطر

على المستقبل سيطرة تامة. و لم نستطع أن ندرك إننا نقبض على شيء أكبر بكثير مما نتخيل: ألا وهو عالم تواق للتخلص من عقليات الحرب الباردة Cold War Mindset. وبكل أمانة فإن الاهتزازات العنيفة في صناعة السلاح لم تبدأ بعد تفكك الاتحاد السوفيتي. وقد كان بإمكان الكثير أن يقرأ علامات الخطر تلوح في الأفق منذ بداية الثمانينيات عندما دخل قاموس الإدارة التعبير المشئوم هندسة التمويل Financial Engineering. وقد دخلت كلاً من شركة مارتن ماريتا وشركة لوكهيد هذه المعمعة مبكرًا. أما شركة مارتن ماريتا فقد بدأت هذه المرحلة سنة 1982 عندما بدأت شركة بندكس محاولتها للسيطرة العدائية على الشركة. وقد صدمت شركة مارتن ماريتا بالإجراء أول الأمر عندما فوجئت بشراء شركة بندكس لمعظم أسهمها، وقد ردت على هذا فيما بعد بقيادة رئيسها تُم باونيل Tom Pownall بشراء معظم أسهم شكرة بندكس. وهي المناورات التي أسمتها وسائل الإعلام وقتها دفاع باك مان Pac–man بعد قيام عدد محدود من الشركات الكبيرة بالتهام بعضها البعض كما كان يحدث في مباريات الفيديو الشهير في تلك الحقبة. وإذا ستدنا الماضي فغنه يبدوا أن شركة مارتن ماريتا كانت تستخدم أساليب جاهزة تفرضها الرغبة في الحياة و لم تستخدم أي أساليب نابعة من أي محاولة ابتكارية. ونتيجة لذلك؛ امتلكت كل شركة الأخرى As a result، each Company Iiteraly owned the other. وبعد استقرار ووضوح أبعاد ذلك المأزق وجدت شركة مارتن ماريتا نفسها مرهقة بنسبة ديون تبلغ 82% من رأسمالها عندما فكرت الشركة في شراء نفسها مرة أخرى. وقد واجة زملاؤنا في شركة لوكهيد ظروفًا مشابهة سنة 1989 و1990 عندما واجهت عرضًا قدمة وكيل أحد أغنياء تكساس. ورغبة من مجلس الإدارة الذي كان يقوده في ذلك الوقت دان تلب Dan Tellep الذي دافع بقوة عن استقلال الشركة وطالب بدعم أصحاب الأسهم القوي لذلك الاتجاه. ويعد سحب عرضين شراء الشركة استطاعت لوكهيد أن تحتفظ باستقلالها وبقائها.

ولكن ثمن الاستقلال كان غالبًا، ولكن الشركتين اعتقدتا أن تصرفهما كان لمصلحتهما وللأمن القومي أيضًا. وقد كانت نهاية ذلك مزيدًا من الديون التي تحملتها كل شركة، ومزيدًا من التركيز في أنشطة الدفاع في الوقت الذي تقلص فيه اتفاق الولايات المتحدة على التسليح كثيرًا.

وقد كان أصعف وأسرع درس تعلمناه أن إعادة الهيكلة الإجبارية مثل تلك التي تحدث تحت ضغوط محاولات الاستيلاء تشير عادة إلى مشاكل تواجهها الشركة. والمشكلة أن تتعرف على التحذيرات التي ترسلها تلك المشاكل وأن تتصرف حيالها بحكمة وسرعة. وعند الوصول إلى مثل تلك الظروف فإن على رئيس الشركة أن تكون لديه قائمة بأسوأ الأشياء التي يمكن أن تقابلها الشركة والخطط الجاهزة للتعامل معها إذا وقعت. فمنذ ثلاث سنوات قدمت شركة مارتن ماريتا عرضًا وديًا لشراء شركة جرومان Gnumman، ولكن هذا العرض لم يتم نتيجة لعرض أفضل منه قدمته شركة نورث روب Northrop. وقد كان لدينا تفكير في أن يحدث هذا التصرف ولذلك وضعنا شرطًا جزائيًا بأن يدفع من ينقض الاتفاق خمسون مليون دولار. وبدلاً من الدخول في صراع العطاءات الذي ينتهي بنصر باهظ التكلفة فقد اخترنا أن نحصل على الخمسين مليون دولار مع التجهيز لفرصة أخرى كنا متأكدين من الحصول عليها.

2 - جهز خريطة للطريق حتى لو لم توجد طرق

:Hove a Rood Map Even When Tereare Noroad

ذكر الكوميدي وودي آلن Woody Allen أن قدرة الممثل على تغيير تعبيرات وجهه لتناسب الموقف يشكل مفترق الطرق في مسار النجاح والفشل Making Faces a Crossroads. وأحد الطرق المتفرعة من هذا الملتقى يقود إلى الفشل واليأس الكامل. والآخر تقود إلى الأنطفاء وموت الشهرة. دعنا ندعو الله أن يعطينا الحكمة للاختيار الصحيح.

ويمكننا القول أن الاختيار الصحيح أمر يمكن التعبير عنه وشرحه بسهولة بالمقارنة بتنفيذه في الواقع. فالخبراء خارج صناعة السلاح يقترحون على الشركات العاملة في هذا المجال تنويع أنشطتها ومدها إلى المنتجات المدنية التي يوجد عليها طلب دائم من العملاء. ومع ذلك فإن الإدارة الخاصة بالرقابة على التسليح Arme Control and Disarmamement Agency (ACDA) وجدت في دراسة لها أن تجربة الشركات الأمريكية منذ ثلاثين سنة في هذا المجال تجربة غير مشجعة. وقد درست هذه الوكالة الموضوع مرة أخرى منذ ست سنوات وأشارت إلى أن وجود

حالات نجاح في هذا المجال أمر صعب. ولو أخذنا ملاحظة رئيس الشركة التي تعمل في التكنولوجيا المتطورة والتي تقع في جنوب كاليفورنيا والتي خسرت نصف عدد العاملين فيها (100 عامل) في عدة سنوات والتي جاء فيها: أن من يعتقد أن بوسعنا أن نحول سيوفنا إلى محاريث بسهولة لم يقم بتلك المحاولة، وربما لم يعمل بإحدى الشركات. بمعنى أن من يعتقد أن يوسع شركات الأسلحة أن تتحول إلى المنتجات المدنية مخطئ لأنه لم يخض التجربة. وباختصار فإن تحويل الصناعات الحربية إلى مدينة ينبغي أن يتم بحذر. ويمكن أن تنجح هذه الاستراتيجية – كما حدث في بعض الحالات إذا تم التحول إلى أسواق مدنية متاخمة – مشابهة وذات علاقة – بالأسواق الحالية: أسواق تتقاسم التكنولوجيا والعملاء مع عمل الشركة التقليدي. ولكن يجب أن تكون الظروف مناسبة للتحول، كما أن التوقعات يجب أن تكون واقعية.

وبعد قراءتنا في شركتي مارتن ولوكهيد لاتجاهات المستقبل فقد إخترنا أن نتبع نفس الخرائط التي اتبعناها في بداية التسعينيات. وقد اتبعنا استراتيجية استعرناها من صناعة أشياء الموصلات Semiconductor وقررنا بناءًا على ذلك أن نسعى لزيادة نصيبنا من السوق في مجال عملنا الأساسي حتى وإن كان النشاط الاقتصادي والسوق في مرحلة واتجاه إنكماشي. وقد تأكد لنا أن الاندماج مع الشركات الأخرى سيؤدي إلى زيادة كفاءتنا وقدرتنا التنافسية، وسيدعم قدرتنا على التحول إلى الأنشطة المدنية المتاخمة لنشاطنا الحالي.

وقد بدأت كل من شركة لوكهيد ومارتن ماريتا البحث عن الشركات الذين يمكن الاندماج معها. و لم يفكر أي منا في الاستيلاء قهرًا على أي شركة لأسباب تمتد إلى الأخلاق – الناحية الوجدانية التي تأججت لدينا مبكرًا عندما حوالنا الهرب من الأستلاب أو النهب المالي كما ذكرت سابقًا – ونظرًا لأن كلا منا يعرف أنه قد يكون مستهدفًا من الآخرين؛ فقد قررنا أن تعالج أي اندماج مع أي شركة أخرى على أنه اندماج بين مهنيين وليس استيلاء أو شراء. وحتى نوضح ذلك الاتجاه فقد استخدمنا تعبير إمتزاج أو اتحاد Combination لنصف حلفاءنا المختلفين.

وقد اشترت شركة لوكهيد وحدة صناعة الطائرات الحربية في شركة جنرال ديناميكس General Dynamics كما اشترت مارتن ماريتا وحدة أنشطة الفضاء من

شركة جنرال إليكتريك، وكذلك وحدة الفضاء من شركة جنرال دينامكس. وبعد ذلك بإحدى عشر شهرًا اندمجت لوكهيد مع مارتن ماريتا مكونتين معًا لوكهيد مارتن ماريتا. وبعد الاندماج بفترة وجيزة اشترت لوكهيد مارتن شركة لوريل Loral مكونة بذلك ما يعرف الآن بشركة لوكهيد مارتن. وباختصار فإن شركة لوكهيد مارتن تضم الآن سبعة عشر شركة كانت تعتبر شركات مستقلة فيما مضى وهي: شركة جنرال دينامكس للطائرات التكنيكية ونظم الفضاء، ووحدة الفضاء بشركة جنرال إليكتريك GE، ووحدة الفضاء بشركة RCA، والنظم المعروفة بـ–Electro optical بشركة زيروكس، ووحدة الفضاء بشركة جوديير Good Year، وشركة فيرتشايلد وستون Fairchild Weston، وشركة هانيول للإلكترونيات Honeywell Electroptics، ووحدة الفضاء بشركة فورد Ford Aerospace، وشركة لبراسكوب Librascope، وشركة أ ب م فيدرال سيستم IBM Federal Systems، وشركة يونيسيس دفنس Unisys Defense، لوكهيد، وشركة مارتن ماريتا، وشركة لوريل ووحدة الصواريخ LTV Missle.

ومن خلال الاندماجات غير المسبوقة بزغت شركة لوكهيد كأكبر مورد لثلاث دوائر حكومية هي وزارة الدفاع، ووكالة الطاقة، ووكالة الفضاء، وتعتبر شركتنا أكبر شركة في العالم (قائدة الصناعة) أو قائدة العالم في بناء الأقمار الصناعية، وقائدة صناعة إطلاق مراكب الفضاء في أمريكا بالرغم من تقليصنا لحجم الشركة؛ فقد كنا من بين أكبر 25 شركة مسجلة في قائمة مجلة فورتش. وقد قادتنا خريطة الطرق التي رسمناها إلى ما نرغب فيه، ولكن والحق يقال فإننا في رحلة لا نهاية لها وبدون نقاط نستريح فيها.

3 - تحرك بسرعة Move Expeditiouly:

هناك مثل إنجليزي قديم يقول بينما هم يستشيرون الأطباء مات المريض. ولذلك فإنه من الواجب التحرك بسرعة لتنفيذ الاستراتيجية فور وضعها؛ ذلك أن التحرك بسرعة مطلب جوهري لنجاح الاستراتيجية. لماذا؟ لأن عمليات اندماج الشركات مع بعضها أو شراء إحدى الشركات لأخرى، أو إعادة النظر في نظم وإجراءات العمل تتضمن الكثير من التحركات المترابطة بين إجزاء هذه الشركات

ويخشى أن يؤدي توقف جزء إلى تدمير أو توقف العملية برمتها. ولذلك فعلى القائد أن يعلن جدول تحركات به نوع من التفاؤل ثم الالتزام به. وخير للشركة أن تتحرك مبكر أو تحقق نجاحًا بنسبة 80% من أن تحقق بجاحًا بنسبة 100% بعد فوات الفرصة. وعلينا أن نفهم أن معظم حملة الأسهم لن يقبلوا اعتذارًا مماثلاً لاعتذار مدرب فريق كرة قدم بعد انهزام فريقه في مباراة متكافئة؛ ذلك الاعتذار الذي يقوم على أن فريقه لم يهزم بل إن الوقت لم يكن كافيًا We did not lose we just ran out of time.

فكر في عملية شراء مارتن ماريتا لوحدة الفضاء بشركة جنرال إليكتريك سنة 1993 التي استغرقت فقط سبعة وعشرون يومًا. وهي الفترة التي انقضت بين اجتماع رئيس الشركتين وتوقيع العقد بعد الانتهاء من تحرير جميع الوثائق. ولسوء الحظ فإن إجراءات المراجعة الحكومية أُخذت أربعة أشهر. وخلال فترة المراجعة ارتفعت قيمة أسهم الشركتين معًا تسعة بلايين دولار بسبب توقع الموافقة على الصفقة. وإذا حدثت عقبة في طريق إتمام الصفقة فمن المتوقع أن تنهار قيمة الأسهم بسرعة تاركة وراءها نر شؤم وآثارًا سيئة على الميزانية العمومية، وعلى ثقة العملاء في الشركتين، وعلى الحالة المعنوية للعاملين في الشركتين، وعلى مستقبل الاندماج في الصناعة. والخطر الذي ذكرته حقيقي وليس أدل على ذلك مما عانته كركة إيليانت تك سيستمز Alliant Tec Chaytems بعد رفض القاضي الفيدرالي لمشروعها الخاص بشراء شركة أولن Olin للمعدات الحربية بحجة أن ذلك يتعارض مع قانون منع الاحتكار. ذلك أن الشركتين عانتا خسائر جسيمة بعد عشرة أشهر من رفض ذلك المشروع سنة 1992.

وقد اتضح من حالة شركتي اليانت – أولن أن قوانين منع الاحتكار أو إجراءات تطبيقها تخلق حالة عدم تأكد بالنسبة لحالات الشراء أو الاندماج بين الشركات، ومن خبرتنا فإن إجراءات المراجعة قد أُديرت بكفاءة ونفذت بحصافة، ولكنها تمت بصورة لا يمكن أن ندعي معها أنها تتم دائمًا بكفاءة. فكل مرحلة من مراحل المراجعة استغرقت شهورًا من الآلام والوقت الطويل المتفق في إعداد الوثائق التي تملأ الكراتين، وخلال هذا الوقت فإن الشركات التي تتضمنها هذه الإجراءات تكون في حالة إنتعاش. ومن الواضح أن الحكومة الأمريكية والإدارات الأخرى

المهمة بحاجة لتنقيح وتعديل إجراءات المراجعة والموافقات الحكومية الأخرى مثل تلك التي يتم الحصول عليها من وزارة الدفاع بحيث تتفق تلك الإجراءات مع حقائق السوق في القرن الحادي والعشرين.

4 - أُدخل تعديلات ضخمة Make Mega Change:

تعطي الظروف المضطرية فرصة كبيرة لإدخال التغيير على الأنشطة التجارية – وما نقصده هو التعبير الذي ربما يجعل عملية إعادة التنظيم في المستقبل أمرًا غير ضروري. وإلى حد كبير فإن أعظم تغيير جذري شاهدته في صناعة الفضاء هو الذي قام به كنت كريسا Kent Kresa الذي كان رئيسًا لشركة كانت تعرف بنورث روب Northrop. وقد وصف مدخل كريسا للتغيير في عدد 17 كتيز سمو 1990 من صحيفة يو إس أ تودي U.S.A. Today. عندما ذكرت الصحيفة على لسانه: إن الشركة ستستمر في بيع الأصول غير المنتجة. وقد باعت الشركة السنة الماضية مقرها الرئيسي في مدينة لوس انجلس Los Augeles.

وحتى تستطيع تحقيق التغييرات الكبيرة؛ فلابد من وضع أهداف كبرى قد يبدوا أنه من غير الممكن تحقيقها. وبعد وضع تلك الأهـداف فلابد من تحفيز العاملين للوصول إليها، ومن تقديم الموارد اللازمة لذلك. وقد وضع جاك ولش Jac Walch مثل هذه الأهداف لشركة جنرال إليكتريك وبعد مضي عقد من الزمن على قيادته للشركة فإنها تحقق ثلاثة أمثال ما كانت تحققه من أرباح بثلاثة أرباع قوة العمل السابقة. وبالمثل فإن الشركات المكونة لشركة لوكهيد مارتن اليوم قد استغنت عن 16 مليون قدم مكعب من مساحة المصانع التي كانت تمتلكها، أو حوالي ربع مساحة مصانعها. كما خفضت قوة العمل في هذه المصانع بمقدار 100.000 عامل، أو ثلث قوة العمل السابقة. وبذلك فقد وفرنا عن طريق إعادة الهيكلة فقط 2.6 بليون دولار أو حوالي 10% من التكلفة التي تتحملها لإنجاز النشاط التجاري – ولا يتضمن هذا الوفورات التي تم تحقيقها في أداء الأعمال العادية.

ومن المؤكد أن التغيير الجذري في النمط الإداري يؤدي إلى تحقيق وفورات جيدة أيضًا. وكما ذكر في قوانين أو جستين "Augustine's Low's" إذا وضع عدد كبير من الطبقات الإدارية فوق بعضها؛ فمن المؤكد حدوث الإنهيار If a

Sufficient number of Management Layer are superimposed on top of each other، it can be assured that disaster is not left to chance، وقد كتب بيتر دركر Peter F.Dncher – عميد الإدارة الأمريكية – منذ فترة تتراوح بين 10–15 سنة – قائلاً أنه عندما بدأت الشركات تضع نظمها الداخلية حول طرق إنسياب المعلومات؛ فقد وجدوا أنهم ليسوا بحاجة للعديد من المستويات الإدارية. وقد استغنى بعض الشركات بعد هذا الاتجاه عن ثلثي المستويات الإدارية التي كانت موجودة بها. والآن فإن هذه الشركات تنموا بكفاءة أكثر بسبب تخفيضها للمستويات الإدارية إلى ثمانية أو ستة مستويات وربما أقل من ذلك.

وقد اقنعتني خبرتي في التعامل مع منظمات مثل وزارة الدفاع أن لوجود مفوضين ممثلين للشركة بهذه المنظمات آثارًا عكسية إلا في حالات نادرة غير عادية. وعلينا أن ندرك أن وجود رئيسين أفضل من وجود رئيس واحد إلا إذا كان هذان الرئيسان يحتلان نفس الوظيفة على الخريطة التنظيمية للمنظمة. وبالمثل فعندما يتم دمج منظمتين فلا تترك المنظمتين تمارسان أعمالهما طالما أن تنظيماتهما قريبة من بعضها، ولكن تمسك بضرورة دمجهما معًا بالكامل من أدنى مستوى حتى أعلى مستوى.

ومن خلال هذه المجهودات فإنه من المهم تفويض معظم القرارات إلى أدنى مستوى يمكن أن تتم فيه عملية التقدير واتخاذ القرار الأمثل. وغالبًا ما تفقد الفلسفات التي كان لها قداستها أهميتها في المنظمات الحديثة في هذه الظروف. وقد رجع مورت فينبرج Mort Felnberge – أحد علماء النفس الصناعيين – إلى عصر الكتب المقدسة عندما أخبر أن جيثروا Jethro – يعتقد النصارى واليهود أنه زوج أم النبي موسى عليه الصلاة السلام – لاحظ وجود قدر كبير من الارتباك عندما قاد موسى قومه إلى خارج مصر، وعندما علق على الموقف قائلاً إنه يبدو أن موسى جالسًا وحيدًا بينما الجميع واقفون يتطلعون إلى من يدلهم على الاتجاه. وقد قيل إن تعليق جيثروا السابق قد أهله لأن يكون أول مستشار إداري في العالم. وهذا إنجاز مشكوك فيه وفقًا للمبادئ التي ذكرتها في كتابي. وقد نصح حيثروا موسى قائلاً إن ما تقومون به ليس جيدًا سوف تقتلون أنفسكم لأن ما تريدون القيام به أكبر بكير من طاقتكم لن تستطيعوا منفردين أداء هذا العمل.

5 – ابتعد عن ضغوط العمل حتى تستطيع التفكير بطريقة خلاقة

:To Think Outsid the Box, Get Outside the Box

من الصعب أن نفكر بطريقة ابتكارية تحت ضغط العمل. ذلك أن المشاكل العديدة التي تتطلب الحل تمنعنا من التفكير بطريقة غير تقليدية. فكر في السطور الأولى التي افتتحت بها رواية أ.أ. ملتي الكلاسيكية "ويني ذا بوه –Winnie The–Pooh" الدب إدوارد قادم إلى أسفل، ولكنه يشعر أحيانًا أن هناك طريقًا آخر، ولذلك فإنه يتمنى أن تتوقف الفرقعة لدقيقة ولو لدقيقة واحدة حتى يستطيع التفكير في ذلك الطريق.

في الثمانينيات تحدث وكالة الفضاء الأمريكية ناسا NASA شركة لوكهيد مارتن أن تخفض وزن تنك الوقود الذي يمثل العمود الفقري لسفن الفضاء بعدة آلاف من الأرطال. وعندها بدأ الفريق الهندسي المميز عمله بالتفكير في المواد الغريبة ذات الوزن الخفيف – تفكير تقليدي – ولكن أحد العاملين فكر بطريقة ابتكارية واقترح عدم طلاء التانك – ذلك الطلاء الذي يزن 800 رطل ويسقط بعد عدة دقائق من إطلاق السفينة ليستقر في قاع المحيط الهندي لا أهمية له. وفي بعض الأحيان فإن أفضل طريقة للتفكير بطريقة ابتكارية هي أن تستمع فلمن هم بعيدون عن ضغوط العمل.

وتنسحب أهمية التفكير بعيدًا عن ضغوط العمل – أي بطريقة ابتكارية – على المسئولين عن تنمية الأهداف العامة للشركة. ومن الناحية الاستراتيجية فإننا نحاول توقع ما ستكون عليه صناعتنا خمس أو عشر أو حتى عشرين سنة من الآن. ونحن نعتقد في الحكمة التي عبر عنها لاعب الهوكي الشهير عندما شرح أسباب نجاحة قائلاً إنني أتحرك نحو المكان الذي تحرك نحوه قرص الهوكي الذي كان به. وعلى سبيل المثال فإن الطائرات الحربية والسفن الموجودة الآن سوف تتقادم خلال عقد من الزمن، ولكن الإجزاء الألكترونية خاصة تلك التي تشتمل على تكنولوجيا متطورة قد تتقادم خلال خمس سنوات أو أقل (قد تتقادم برامج الحواسب الآلية في بعض الأحيان بعد سنة). ويعد عقود من التركيز على الطائرات الحربية أدركت الصناعة إنه ينبغي تحديث ما يوضع على الطائرة من معدات وغيرها بمعدلات

أسرع من تحديد الطائرة نفسها. ويتطلب النجاح في هذا السوق منا أن تخرج من الإطار الذي وضعنا أنفسنا فيه وهو إننا بناة الطائرات. وفي هذه الأيام فإن تطوير الإلكترونيات وغيرها من أنواع التكنولوجيا قد احتل أهمية غير مسبوقة في أنشطة شركة لوكهيد مارتن. وقد أدركنا أن التقنية هدف متحرك، ونحن نتصرف وفقًا لذلك.

وقد أوضح تاريخ الطائرات الحربية التكنيكية منذ عهد رأيت براذر Wright brothers إن تكلفة هذا النوع من الطائرات تتزايد بمعدل لا يتغير. وإذا استمر هذا المعدل كما هو فإن تكلفة الطائرة ستكون مساوية لإجمالي الموازنة المتوقعة بحلول عام 2054، وبالتأكيد فإننا لا نستطيع أن نقف موقف المتفرج وتترك ذلك يحدث. فعلينا أن نجد طريقًا للخروج من هذا الاتجاه الصاعد المسبب للدوار أو الدوخة وإلى هذا المدى فقد بدأت شركة لوكهيد مارتن في الاستثمار في هذا المجال لخفض التكاليف وبسبب هذه الاستثمارات فقد نجحنا في الحصول على عقود قد تؤدي إلى مبيعات ببلايين الدولارات في مجال الطائرات المقاتلة الهجومية Joint strike Fighter.

6 - الاستفادة من المعايير Benefit by Benchmaking:

من الضروري وضع أهداف، ومتابعة التقدم نحو هذه الأهداف، وتقديم معلومات عكسية للرؤساء خلال فترة إعادة الهيكلة. وعلى المرأ أن يبعد نفسه بنشاط عن المواقف الغامضة مثل ذلك الموقف الذي وجد أحد المسئولين في الأسطول الأمريكي نفسه فيه عندما سئل عن التكلفة المتوقعة لبناء طائرة هليوكبيتر جديدة حيث أعترف بأن التقديرات مبنية على تقديرات.

ومن الضروري أن نعرف أن الاحتفاظ بالتفوق في الأنشطة التجارية يبدأ بتحديد مقاييس أو مؤشرات هامة مثل النتائج المالية ومقاييس الإجراءات ثم تسجيل نتائج استخدامها ومناقشتها مع العاملين الذين يمكنهم الاستفادة من تلك المعلومات، وعلى سبيل المثال فقد وجدنا أن دورة الزمن مقياس مهم للأداء مثل معدل الفحص الذي قبل لأول مرة، ومن المقاييس المفيدة في هذا المجال نسبة الخردة، ومعدل الأعمال المعادة Touch–labor content، وإجمالي المخرجات

وغير ذلك كثير. وبالطبع فإنه من المهم جدًا التركيز على المقاييس Total Yield الصحيحة، وأن تكون دائمًا على دراية بمخاطر إساءة شرح وفهم التغييرات التي تحدث، وكما ذكر المنتج السينمائي سام جولدوين Gold Wyn عندما أُخبر بأن نص الفيلم الذي يريد أن ينتجه ساخر جدًا: لتذهب التكاليف إلى الجحيم. إذا كان المشهد جيدًا فسننتجه.

وأحد المقاييس التي تحظى بالتقدير ويضرب به المثل في برنامجنا الخاص بخدمة رحلات الفضاء هو تخفيض التكلفة؛ فقد دخلت بوينج ولوكهيد مارتن ووكالة الفضاء في مشروع مشترك سمى يونيتيد سبيس اليانس United Space Allience بناءًا على المعلومات التي تجمعت لديهم عن التكاليف الخاصة برحلات الفضاء خلال خمسة عشر سنة بهدف تخفيض تلك التكاليف بمقدار 400 مليون دولار خلال ست سنوات، ويعكس هذا الاتفاق متطلبات الأداء، ومن المستحيل أن يتم تنفيذ هذا الاتفاق إذا لم تتوفر لدى ينيتد سبيس اليانس معلومات عن الأداء السابق والمتوقع ومدى التقدم نحو هذا الهدف المحدد.

ومن الضروري أن تسأل العملاء عما يعتقدوه بخصوص مقابلة الشركة للمقاييس الهامة لديهم، وفي كثير من العقود بين شركة لوكهيد مارتن وعملائها؛ فإن العملاء يحددون أتعاب الشركة بناءًا على تقديرهم لأداء الشركة، وقد بلغ متوسط أتعاب الشركة عن سنة 1996 – وهو متوسط يمكن أن تتراوح بين صف و100% – 93% وفي خُمْسِ هذه الحالات حصلنا على تقدير 100%، وبالطبع فإن هناك مقياس أكثر دلالة وهو هل يشتري العملاء منتجات الشركة؟ فمثلاً فإن الخطة الأصلية لمبيعات شركة لوكهيد من المنتج الإلكتروني المسمى E–Z Pass وهو نظام خاص بتجميع تعريفة الركوب كانت بيع 170.000 وحدة خلال ثلاث سنوات، وفي الواقع فإن هذا النظام ركب في 280.000 سيارة في السنة الأولى.

ومن المهم أن نعرف أن إخراج المزايا الغريزية (الطبيعية) في خلال الموارد البشرية إلى مجال الواقع يعتبر طريقة قوية لتحسين كفاءة الأداء وغرس الشعور بالفخار، وتشجيع فريق العمل، ويمكن أن يحقق هذا الأسلوب نتائج باهرة حتى لو كنا ننافس أنفسنا؛ كما ظهر بوضوح من قوة حرب الخليج التي استمرت

لفترة طويلة This tactic Can work wonders even when the Competitor is oneseif. As is so vividly evidenoced by durability of the game of golf، وفي شركة لوكهيد مارتن فإننا نعطي درجات لأداء كل شركة وكل قطاع والشركة ككل في نهاية كل سنة، ولسنا بحاجة إلى القول بأن عددًا كبيرًا من المقارنات يتم بين السنوات، وبين المنظمات المكونة للشركة.

7 - لا تفقد التركيز على النشاط اليومي (لا تهمله)

Dovot Lose Sight of Day-to-Day Businccess:

من المعروف أن أسعار الأسهم ووضع أسهم الشركات في قائمة الأسهم في البورصة لا تفرق بين الشركات التي تسير في ظروف عادية، وتلك التي تعيد تنظيم أوضاعها بمعنى أنها لا تعطي وضعًا خاصًا Excuse ولو لفترة مؤقتة ريثما تعيد الشركة تنظيم اوضاعها، وبصرف النظر عما يجري بداخل الشركة فما زالت الشركة تعمل، ولا تستطيع الإدارة إتباع نفس الاتجاه الذي تتبعة قادة سيارات شركات النقل المحلية التي تعمل في المناطق الريفية بإنجلترا عندما يمر الراكب بمحطة الركاب ويلوح لهم بيده مبتسمًا دون توقف حتى يستطيع المحافظة على موعده في المحطة الرئيسية. وقد شرح إحد المسئولين بالشركة أسباب هذا السلوك قائلاً: من المستحيل أن يتوقف السائق للركاب ويحافظ على جدول مواعيده، والمنطق بالتأكيد سليم Impeccable ولكن يبدوا أن هناك شيئًا مفقودًا.

وفي شركة لوكهيد مارتن لا نستطيع أن نطلب الاستثناء Distracted بسبب إعادة هيكلة المنظمة كما لا يتوفر لدينا هامش للأخطاء؛ فمنذ عشرين سنة غيرت سفينة الفضاء إتجاهها نحو الفضاء الخارجي إلى مسار غير مفيد بسبب فقد (حذف) علامة الترقيم المستخدمة في سطر من بين عشرات الآلاف من الأسطر الموجودة في برنامج الحاسب الآلي الذي يقود سفينة الفضاء، وفي حالة أخرى تسبب خطأ دقيق جدًا في المرآه البصرية الرئيسية الموجودة في جرار السحب في رؤية سفينة الفضاء بصورة سيئة جدًا. كذلك فإن أنواع الفشل الناتجة عن وجود قطعة صغيرة جدًا من الغيار عديدة، ولا يوجد شيء يركز الانتباه مثل مشاهدتك لصديق يركب طائرة تجارب أو على قمة صاروخ يحتوي على نصف مليون جالون من الوقود المركب

من الأوكسجين والهيدروجين المسيلين، وفي هذا المجال فإن قضاء الإنسان لفترة من حياته العملية يحاول اكتشاف طريق يمكنه من عدم الانصياع لقانون الجاذبية يعتبر محاولة متواضعة، وعلينا أن نتذكر أن الطبيعة عادلة جدًا، ولكنها لا تغفر الأخطاء أبدًا.

وفي هذه الأيام فإن شركة لوكهيد مارتن مسئولة عن أكثر أقمار الاتصالات الأمريكية - التي تدور حول الأرض - تطورًا، ومن بين هذه الأقمار مجموعة من أقمار الاتصالات الحربية بنتها الشركة وتحتوي هذه الأقمار على أجزاء من صنع شركة جنرال إليكتريك وأخرى نمتها شركة RCE، وقد تم إطلاقها إلى الفضاء بواسطة مارتن ماريتا مع دعم أرضي من شركة لوريل Loral، ولا يهتم العملاء بأن هذه الشركات قد اندمجت مع بعضها؛ كما لا تهتم بذلك قوانين الطبيعة التي تحدد نجاح أو فشل مثل هذا المشروع.

ومن الصعب تأكيد تعقد عمليات مواجهة مثل هذه التحديات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، وربما كان أفضل مثال حصلنا عليه من خبرتنا في شركة لوكهيد مارتن عندما كنا نحاول تحريك مصنع نستخدم نصف طاقته حوالي ألف ميل لندمجة مع مصنع أخر ينتج منتجات مشابهة.

ونظرًا لأن المنتجات كانت عربات الاطلاق التي لا يتسامح فيها بأي خطأ؛ فقد وضعنا خطة تفصيلية لذلك النقل حتى إننا أجرينا بعض الاختبارات الخاصة بتوضيح ماذا نفعل إذا قابلتنا ظروف عدائية تعمل ضدنا؟. وعلى سبيل المثال فعندما وصل بعض العمال من المصنع القديم إلى المصنع الجديد وجدوًا أنه لا يتوفر لديهم بعض آلات ضبط المكائن التي تعودوا على وجودها، والسبب في ذلك أن العمال تعودوا على مدار السنوات أن يكتبوا هذه الأرقام والتعليمات على الأعمدة المعدة لحمل أسقف المصنع القديم، وقد رأينا لأسباب معينة أن لا نتقل تلك الأعمدة، ويتطلب التغيير الفعال تطبيق قانون Wing–Walking والذي ينص على عدم التفريط في شيء حتى تحصل على بديل له ،Never let go off Something until you have hold of Something else، والأخبار السارة هو إننا نملك الآن رتلاً مكونًا من ثلاث وثلاثون عربة من عربات الاطلاق. أما الأخبار السيئة فهي إننا لسنا أفضل من آخر مرة في هذا النشاط، وهذه حقيقة بالنسبة لكل الأنشطة -

يقصد أن الشركة لم تحقق تقدمًا كبيرًا بعد إنتاج آخر عربة إطلاق حتى وقت كتابة مقاله؛ فكأنه متلهف على تحقيق تطوير في هذا المجال.

8 - ركز إنتباهك ومجهوداتك على العميل Focus on the Customer:

ينبغي أن لا تكون إجراءات التغيير واضحة للعملاء، ولكن ينبغي أن تكون النتائج واضحة جدًا وإيجابية. قلل دائمًا مما توعد به وبالغ في الوفاء بما وعدت به، ومن الأمثلة السيئة في هذا المجال ما حدث لزوجتي التي اشترت من أحد متاجر المفروشات بعض القطع، وبعد أربع أشهر من الانتظار والإحباط حدثت المصنع تليفونيًا فاعتذروا لها بأنهم قد فرغوا لتوهم من عملية إندماج مع شركة أخرى، و لم يسعها عندما سمعت شرحهم لأسباب التأخير إلا أن تلغي الصفقة التي تعاقدت عليها معهم، وبالمثل فإن إحدى الشركات العاملة في صناعة الأسلحة تعودت أن تعقد اجتماعها السنوي في أحد الفنادق لمدة ثلاثة أيام ومنذ خمسين سنة، وفي السنة الأخيرة قررت إدارة الفندق إعادة النظر في إجراءات العمل لديها، وقد شمل ذلك كل الأنشطة بالفندق، ولذلك فقد طلبوا من الشركة أن تبحث عن فندق آخر لاجتماعها، ولحسن حظ الشركة فإن الفندق المنافس استقبل الفرصة، وكان أداؤه جيدًا.

وحتى داخل الشركة فينبغي اعتبار كل شخص أحد العملاء – عميلاً للعاملين الآخرين. وإنني لا تذكر ما حدث في أحد مصانع الشركة في مدينة أورلاندوا بولاية فلوريدا منذ خمس عشرة سنة عندما بدأت حالة الرضا عن النجاحات المتتالية في ذلك المصنع تؤذي أحد الإجراءات الصناعية التي نتبعها؛ فقد ظهر أن بعض الأجزاء قد لا توجد مع مجموعة الإجزاء المعدة لتجميع أو لفحص بعض المنتجات في مصنع آخر، وبالطبع فإن كل جزء يفقد يربك عملية التجميع ويحبط القائمين بها، ولحل هذه المشلكة فقد استخدمت فكرة تعلمتها من أحد موزعي السيارات في مدينة دلاس. ذلك أن شكاوى العملاء قلت لدى ذلك الموزع عندما أعطى العملاء رقم الهاتف المنزلي للميكانيكي الذي يقوم بإصلاح سيارته، ولذلك فقد طلبت من العاملين أن يضعوا أسماءهم وتليفونات عملهم وعناوينهم على

كرت من كروت البريد يرفق بكل مجموعة أجزاء يجهزها العامل، وفجأه انخفضت الشكاوى بشكل واضح.

9 - كن حاسمًا Be Decisive:

توجد إعادة الهيكلة الخالية من الشوائب والقصور في المخيلة فقط مثل ذلك الحيوان المسمى عند الغربيين يونيكورم Unicorm المتميز بجسم الفرس وذيل الأسد وبقرن واحد في جبهته. أما في الواقع فإننا غالبًا ما نواجه بعدد من الخيارات غير المحبوبة، وعندما يحدث ذلك؛ كما لاحظ الرئيس الأمريكي هاري ترومان Turman فإن على القائد أن يتولى زمام القيادة، وعندما لا يكون القائد حاسمًا؛ فإن قليل من الناس هم الذين يكونون راضين عن النتائج. فكر في عدد القواعد الحربية التي اقترحت اللجنة الأمريكية لإغلاق القواعد الحربية وإعادة توزيعها (U.S government's Base Closure and Realignment (BRAC إغلاقها حديثًا؛ فقد أنشئت هذه اللجنة بواسطة الكونجرس حتى لا يتأثر قرار الإغلاق بالظروف السياسية وبالتالي تبقى الحكومة على المواقع غير الضرورية، وبعد شهور من الدراسة والمناقشات والتفكير المتروي وضعت اللجنة توصياتها وبدأ بالتالي التفكير السياسي العميق، وقد يكون من المفضل ترك هذه القرارات للجيش المسئول عن الدفاع، ولكن الحقيقة أن مثل هذا الحل الواضح الذي قد يكون متعذرًا من الناحية السياسية يضعنا في موقف مثل ذلك الموقف الذي عبر عنه عضو مجلس الشيوخ الأمريكي عن ولاية لويزيانا الذي شارك في وضع النظام الضريبي الأخير عندما قال لمحدثه: لا تفرض ضرائب على ولا عليك بل على ذلك الصديق الواقف خلف تلك الشجرة.

وعلينا أن ندرك أنه لن يرضى الجميع عن قرار ما، وعلى المدير أن يتخذ القرارات الصعبة، وإذا لم يتخذها فإن شخصًا آخر في قمة المنظمة سيحل محله، ويتخذ تلك القرارات. وكما لاحظ بذكاء الدبلوماسي الأمريكي إدوارد جون فيلبس Edward John Phelps الذي عاش في نهاية القرن التاسع عشر فإن الرجل الذي لا يخطئ ربما لا يعمل أي شيء.

10 - وحد الثقافة السائدة بالشركة

:Crente One Culturn For One Company

يعني تكوين ثقافة من ثقافتين موجودتين قبول الفكر الغامضة التي يروج لها المنشقون والتي تقول إن كل شيء قامت به إحدى الجماعات لم يكن خاليًا من العيوب Was not Perfect، وأن كل شيء قامت به الجماعة الأخرى لم يكن معيبًا Was not Flawed أما بناء ثقافة جديدة فإنه يعني تمازج أفضل ما في الثقافتين واختيار ذلك بعقل مفتوح Embracing the best of the bes with an Open mind، ومع ذلك فإن مفهوم الثقافة كثيرًا ما يعوق التغيير بدلاً من تنميته، ويستخدم هذا عذرًا لعدم أداء الوظائف الصعبة. فكر في قصة لاعب الكرة المحترف الذي تمت مبادلته مع فريق آخر؛ ففي أول مباراة مع فريقه الجديد تكرر منه فقد الموقع الهام في الملعب، وعندما ناداه المدرب إلى الخط الجانبي بالملعب قال اللاعب له أيها المدرب إنني في مشكلة ثقافية كبيرة هنا. وبالطبع فقد لا يقبل أحد هذا العذر لأنه غير منطقي، ولكن استمع إلى كبير المديرين في شركة تعمل في صناعة الفضاء يفكر في اندماج هام مع إحدى الشركات الأخرى: شركتنا مثل جسم الإنسان. إنها ترفض زرع الأعضاء من الخارج.

ومن التحديات الهامة التي تقابل من يقود مجهودات إعادة الهيكلة حفز الأفراد للعمل كفريق، وفي الحقية فإن العمل كفريق يحقق فروقًا كبيرة في أداء العاملين خاصة في المجالات التي لا يمكن حسابها بالأرقام كما أنه ضرورة مؤكدة للمنظمة التي تدخل في إجراءات إعادة الهيكلة، وقد جسد ستانلي كنج Stancy King – ربما بدون وعي وبطريقة مفعمة بالإنسانية خلال سنته الأولى مع نادي شيكاجو بَلْبِس Chicago Bulbs – المحوظة الخاصة بروح الفريق والإحساس بالانتماء. ففي إحدى المباريات التي لا تنسى حصل كنج على نقطة واحدة بينما حصل زميله ميكائيل جوردن Micheel Jordan على 69 نقطة، وبعد المباراة سأل إحد المعلقين كنج على رد فعله أو شعوره بالنسبة للمباراة، وهنا رد كنج سأتذكر دائمًا هذه المباراة التي حصلت فيها أنا وميكائيل جوردن على 70 نقطة.

وقد تم عمل مؤتمر جمع بين مجموعتين من العاملين بشركة مارتن ماريتا ووحدة الفضاء بشركة جنرال إليكتريك بعد اندماجهما سنة 1993 فورًا، وكانت المجموعتان تعملان في مصنعين مختلفين، وخلال المؤتمر كانت إحدى المجموعتين ترتدي ملابس رسمية (بدل أو فساتين كاملة) والآخرى ملابس غير رسمية، وخلال المؤتمر التالي انتعكس الوضع فقد ارتدت المجموعة الأولى ملابس غير رسمية والثانية ملابس رسمية، وعندما رأى أفراد المجموعتين بعضهما انفجر الضحك من كلا الجانبين، وقد أثرت هذه التجربة في خلق فريق العمل تأثيرًا أكبر من إمكانيات أي إدارة. إنها أوضحت مرة أخرى أن الناس سيتجهون معًا نحو الهدف المشترك إذا أعطوا الفرصة المناسبة، وعلى الإدارة أن تجعل الهدف جليًا واضحًا.

11 - تذكر أن أسمى ممتلكاتك أن تكون ببيتك ليلاً

:Remember That Your Real Assets: Go Home at Night

عبر الفرد سلون Alfred P. Sloan Jr. أحد رؤساء شركة جنرال موتورز المشهورين عن ذلك بوضوح عندما قال: خذوا كل ممتلكاتي واتركوا لي تنظيمي وسأسترد ذلك خلال خمس سنوات. فلن تستطيع التكنولوجيا ولا حسابات البنوك ولا سياسات الشركة تحديد نجاح أو فشل مجهودات التغيير؛ فالتغيير الناجح يعتمد على العاملين ومجهوداتهم الجماعية، ومن الممكن للمدير أن يدعم العاملين ويحفزهم لأداء وظائفهم على أحسن وجه إذا أظهر احترامهم والثقة فيهم، وكما اعتاد تم ينج Tom Young – رئيس مجلس إدارة شركة مارتن ماريتا السابق – أن يلاحظ: لا يمكن أن يحضر أحد للعمل في الصباح ولديه اتجاه سيء نحو العمل تعكسه عبارة: اتوقع أن أرى قدرًا كبيرًا من الاتلاف واللخبطة التي سأحدثها اليوم I gess I'II see how bodly I can Mess up today، ولكن الإدارة التي لا يتوفر لديها حس ولاسلوك حضاري تستطيع أن تضع العاملين في هذا الإطار في التاسعة صباحًا. وباستطاعة المدير عن طريق استشمار الوقت وتعهد العاملين أن يدعم المنظمة بكاملها، وعلى سبيل المثال فإذا تم احضار العميل أو مندوبه ليتحدث للعاملين فإن هذا يشعرهم بأهمية وظيفتهم الكبيرة خاصة لو كان هذا العميل طيارًا

استخدم إحدى الطائراتنا أثناء حرب الخليج أو أحد رواد الفضاء الذي سوف يغامر بحياته في إحدى منتجاتنا، وقد حاولت إبراز ثقتي في كفاءة العاملين بشركة لوكهيد مارتن بعدة طرق مثل الانضمام إلى التجربة الأولى لإحدى الغواصات النووية أو الطيران بالطائرة ل س 130 L.C.130 في رحلة إلى القطب الجنوبي حيث سبق وأن دفنت في الثلوج في رحلة سابقة منذ 16 سنة قبل استخراجها ووضعها في الخدمة مرة ثانية، وفي بداية هذه السنة طرت بإحدى طائراتنا القتالية فانتو 16.

إنتبه إلى ما تعنيه الرموز التي لها دلالة خاصة؛ فمثلاً بعد اندماج لوكهيد مارتن قررنا أن نجمع رئاسة الشركة في مبنى كانت تمتلكه شركة مارتن ماريتا، ولذلك قررنا إخلاءه وإعادة توزيع الحجرات والمواقع على الجميع مرة أخرى لتفادي فهم أن بعض العاملين قد أخلى من مكانه أو أن بعضهم أكثر أهمية من البعض الآخر، وقد كان لهذا العمل أهمية كبرى من وجهة نظر اجتماعية، وربما لنفس هذا السبب فإننا في شركة لوكهيد مارتن تعامل الشركات التي نشتريها نفس المعاملة التي ينبغي أن توجد عند اندماج الشركات المتساوية، وينبغي أن نعرف أن الاتجاه الذي تعبر عنه جملة لقد اشترينا كم تعتبر كمرض السرطان بالنسبة للشركات، وبالتالي ينبغي الحذر منه ومقاومته.

12 - الاتصالات، الاتصالات، الاتصالات
:Communicate, Communicate, Communicatete

بالرغم من الإغـراءات الخاصة بنشر اللأخبار الجيدة على مندوبي الإعلام وعلى العملاء والعاملين وحملة الأسهم؛ فهمن الواجب أن يكون المدير صريحًا صراحة كاملة، وكما أوضح الحكيم بوجو Pogo فإن التأكد من حالة البؤس والتعاسة أفضل من حالة التعاسة المصاحبة لحالة عدم التأكد The Certainty of Misery is better than that Misery of Uncertainty ولسوء الحظ فإنه في حالة اندماج شركتي لوكهيد ومارتن ماريتا فلم يكن بالإمكان تجنب الآلام والأحداث غير السعيدة؛ كما في حالة إغلاق الصمانع الغير مستغلة بالكامل وتسريح بعض العاملين، وقد كانت الرسالة التي كنا نحاول إبلاغها للجميع أن دمج أفضل ما تمتلكه عدة شركات ممتازة سوف يجعل الشركة الجديدة ذات قدرات تنافسية أكبر

من أي من هذه الشركات منفردة، ولحسن حظنا فقد تحقق ذلك، وحتى الآن فإن الشركة الجديدة قد تمتعت بأفضل مستوى جودة في تاريخ صناعتنا على حد علمي.

وقد اندمجت أنا ودان تلب Dan Tellep الذي شغل منصب رئيس شركة لوكهيد بعد إتمام عملية اندماج الشركتين في اجتماعات مع 30.000 من العاملين في الشركتين واجبنا على مئات الأسئلة في 62 مقابلة في كل مصنع من المصانع، وقد شجعناهم على طرح التساؤلات الصريحة التي كانت مؤلمة في كثير من الحالات، ومن أمثلة الأسئلة التي طرحها العاملون: لماذا دفعت هذا المبلغ الكبير في كذا.. إذا كنت قد نقلت الآن إلى ذلك المصنع؛ فهل كنت ستشتري أم ستتأجر.. إلخ، وبالصدفة كانت إجابتي الإيجار مع خيار الشراء، ولم تُغلف بالسكر أي من الإجابات على الأسئلة التي طرحت علينا، وقد بذلنا جهدنا لاتباع نصيحة المؤلف الإنجليزي العظيم جورج أورول George Orwell الذي كتب في أصعب الأيام خلال الحرب العالمية الثانية أن العواطف الجياشة تربح في النهاية؛ كما القادة الذين يقدمون لتابعيهم الكدح والدموع والدماء والأشياء الحلوة يحصلون من تابعيهم على عطاء أكثر مما يحصل عليه القادة الذين يقدمون الأمن والوقت الطيب لتابعيهم، وعندما يأتي وقت التضحية فإن لدى العاملين بطولات يستطيعون تقديمها، وهذه بالتأكيد تجربة لوكهيد مارتن.

وقد انتهت مناقشتنا في هذا البحث إلى حيث ابتدأت إلى الملاحظة التي لا يصعب فهمها، وهي أن جميع الشركات تجد نفسها اليوم تعمل في بيئة تتميز بالمنافسة الشرسة المخيفة، ورغم أن صناعة الفضاء قد واجهت ضغوطًا غير مسبوقة فإنها تتمتع الآن بمستقبل مشرق بالمقارنة بالسنوات الماضية، ولو لم تواجه الصناعة التحديات السابقة فإنها كانت ستسير في موكب الصناعات التي لا تواجه مستقبلاً مشرقًا.

وعندما احتفلت شركة داوجونز بالعيد المئوي لإصدارها للمتوسطات والمقاييس التي تصدرها فقد استطاعت شركة واحدة أن تشاركها هذه الاحتفالات وهي شركة جنرال إليكتريك، ولو قرأنا القائمة التي تصدرها مجلة فورتشن عن أكبر خمسمائة شركة صناعية في أمريكا قراءة متأنية لاكتشفنا أن معدل الخروج

من تلك القائمة يبلغ 7% سنويًا، وحتى الشركات الثلاث والأربعين التي هلل لها كل من توم بيترز وبَبْ ووترامان Tom Peters and Bob Waterman في كتابهما الشهير البحث عن التفوق In Seerch of Excellence الذي صدر في الثمانينيات قد تلقت ضربات موجعة. أو كما جاء في تقرير لاحق في عدد 5 نوفمبر سنة 1984 من مجلة البيزتس وويك Business Week فإن أربعة عشر شركة من تلك الشركات قد فقدت بريقها على الأقل من زاوية معاناتها للتناقص حاد في أرباحها.

ومن الجلي أن التفوق هدف متحرك باستمرار – نوع من الشك ربما رواد داروين نفسه. كيف يستطيع مكدير الشركة أن يعرف أن وقت المعركة الحيوية قد أوشك؟ كتب صمويل جونسون Samuel Johnson قائلاً: عندما يعرف الرجل أنه سيشنق خلال أسبوعين فإن قوة تركيزه تزداد بصورة رائعة، وفي مجال الإدارة؛ فإن المديرين اعتادوا على أن يكون الشنق هو خطر الافلاس – وهو خطر قد أصبح واقعًا بالنسبة للعديد من الشركات المحترمة.

وفي أسواق اليوم التي تحتدم فيها المنافسة؛ فإن الشنق ربما يكون تقرير عن أرباح منخفضة، مشكلة في جودة البضاعة، تفوق تكنولوجي عارم للمنافس، قضية قانونية، أو حدث سياسي يوشك على الوقوع في أي مكان على المعمورة، وعلينا أن ندرك أن أن عصر المعلومات قد قلل هامش الخطأ المسموح به. وقد عرفت شركات كبرى مثل سيرز وكوداك وكرايسلرزو IBM، وهارلي – ديفيدسن Harley–Davidson بأنها واجهت أوقاتًا عصيبة استطاعت الإدارة أن تحمي الشركة من خطر الموت.

ولسوء الحظ فإن التفكير في الوضع الراهن ونسيان المستقبل مازال شائعًا؛ فكلما تغير السوق فإن القادة الراسخين يكونون بين هؤلاء الذي أعماهم نجاحهم السابق. ناهيك عن مساهمته الجزئية في المحافظة على الماضي الذي أودى بحياة شركتهم، ومن الأمثلة الواضحة على ذلك أنه لا توجد أي من الشركات التي سيطرت على سوق Thriving ice–harvesting Market في القرن التاسع عشر قد تحولت إلى شركة لإنتاج الثلاجات؛ كما أن شركات النقل السريع باستخدام الحيوانات لم

تتطور إلى شركات نقل بالسكك الحديدية؛ كذلك فإن منتجي الحاسبات الصغيرة التي تعمل بالميكانيكا الكهربائية لم يستطيعوا القفز إلى الحواسب الآلية الإلكترونية.

ومن الملاحظ أن التوقعات الجديدة والاهميات الجديدة لم تستقر بعد؛ كما أن ضرورة التغيير في عصر اقتصاد عالمي بيني على المنظمات الحرة لم يجعل العمل مريحًا – بل أنه كما لاحظ هارولد ولسون Harold Witson رئيس وزراء بريطانيا الأسبق – أن من يرفض التغيير فإنه يعتبر فنان التحطيم، و لم يرفض التغيير والتطور من المنظمات الإنسانية إلا منظمات دفن الموتى، وقد عبر عن ذلك تشارلز كترنج Charles Ketring مدير بأحدى شركات السيارات عندما قال: إن العالم يأكل تغييرًا، ومع ذلك فإن التغيير هو الشيء الوحيد الذي يحقق التطور.

وعلى مديري الشركات التجارية أن يكونوا أكثر ذكاء كل يوم إذا كان لشركاتهم أن تظل حية، وهذه حقيقة واضحة خاصة بالنسبة للشركات العاملة في مجال التكنولوجيا المتطورة، وكما عبر عن ذلك جاك ولش Jack Welch رئيس شركة جنرال إليكتريك عندما قال: إذا تأخرت الشركة جيلاً واحد من أجيال الكومبيوتر؛ فإن ذلك يعني خروجها من السوق، ونفس الشيء حقيقة بالنسبة للشركات العاملة في سوق ريادة الفضاء. لاحظ ما حدث لشركة ماكدونالد دوجلاس McDonell Douglas عندما لم تواكب التقدم في مجال الطائرات المقاتلة، وتأخرت جيلاً عن منافسيها في ذلك المجال؛ فقد أعلنت الإدارة بعد مضي شهر من خسارتها للسباق أنها قد وافقت على بيع الشركة لمنافسها الرئيسي وهو شركة بوينج Boing؛ فالصناعة التي تعمل في مجال التكنولوجيا المنظورة لن تتوقف عن الحركة في انتظار إحدى الشركات للحاق بالركب، وعلينا أن نعيد تطوير أنفسنا باستمرار، ومن الأخبار السيئة في هذا الخضم أن إعادة الهيكلة بحاجة إلى قرارات صعبة، ولكن النجاح في انتظار الشركات التي ترغب في اتخاذ هذه القرارات.

ونظرًا للتفاني الكبير والإخلاص الكامل لما يقرب من 200.000 عامل بشركة لوكهيد مارتن فإننا نملك الآن بعض السيطرة على مستقبلنا، وقد عوضنا السوق عن هذه الجهود وذلك الإخلاص، وبالرغم من الإنهيار الذي حدث لمواردنا بعد

إنهيار حائط برلين؛ فقد حققت شركتنا معدل دخل إجمالي قدره 29% خلال خمس سنوات، وهو معدل يقترب من مثلي معدل الزيادة في الخمسمائة شركة التي يضمنها مؤشر ستاندرد أندبورز S&P 500 standard & Poors. أما ما ستقوم به بدءًا من هذه النقطة فإنه بالطبع يعتمد علينا. وكما حذر تشارلز براون فلا يوجد حمل أثقل من أعباء مستقبل عظيم.

أساليب القيادة التي يتبعها رؤساء مجالس الإدارة في الشركات الكبرى

بقلم : تشارلز م . فاركارس[1] وسوزي وتلوفر

ترجمة : د . إسماعيل علي بسيوني

بدأ الكاتبان مقالهما بالحديث عن أنه لا توجد مدرسة لتعليم كبار القادة المسئولين عن نجاح أو فشل الشركات والمسئولين عن كل القرارات المتخذة بالشركة حتى تلك القرارات التي لم يعلموا بها. ومادامت لا توجد مدارس أو جامعات لتعليمهم القيادة فلا بد أن يتعلموا ذلك أثناء أدائهم وظائفهم ومن خلال الخبرات التي يكتسبوها من الممارسة الفعلية للقيادة، أو من خبرة غيرهم الذين قد تختلف ظروفهم. وقد ذكرا الكاتبان أن رغبتهم في التعرف على طرق القيادة المتبعة دفعتهم إلى القيام بهذا البحث الذي قام على مقابلة 160 من قادة كبريات الشركات في العالم. وقد توقع الكاتبان بداية أن يجدا 160 طريقة من طرق القيادة بمعنى أن لكل قائد الطريقة الخاصة به. كما ذكر الكاتبان أن إجراء المقابلات استغرق منهم سنة، وأن مشروع البحث حتى تمامه استغرق سنتان. وقد ذكرا أنهما فوجئا بوجود خمسة طرق للقيادة في المائة وستين شركة، وبصرف النظر عن المكان الذي توجد به الشركة وعن نوع الصناعة أو الخدمة التي تقدمها فلا بد أن يقدم رئيس مجلس الإدارة دليلاً إرشاديًا عن أفضل طريقة يمكنه بها أن يضيف إلى قيمة الشركة. بمعنى أن يوضح فلسفته ومدخله لذلك، ويوضح هذا المدخل طريقته في القيادة، ونعني بالمدخل المجال الذي يسترعى اهتمامه مثل التخطيط الاستراتيجي أو الاستقطاب الجيد للكفاءات أو البحوث والتطوير، وأي أنواع العاملين والسلوك بالشركة يحظى باهتمامه، وأي القرارات يتخذها بنفسه وأي القرارات يفوضها لغيره، وكذلك كيفية انفاقه ليوم عمله بالشركة، والمدخل القيادي عبارة عن نموذج

(1) The ways Chief Excutive Officers Lead Charles M. Farkars Suzy Wetloafer Harvard Busines Review, vol. No.3, May-June, 1996. P.110-122.

متميز ومتماسك من الإدارة، وليس انعكاسًا لذات الشخص. وهذا فرق هام ينبغي التعرف عليه، وحتى يتضح لك الفرق انظر إلى التوضيح المعنون "ما هي علاقة الشخصية بالقيادة؟" What Personality Got to do with it.

وقد وجدنا أن قادة الشركات الناجحة لا يتبعون النمط القيادي الذي يتوافق مع شخصياتهم بل ذلك النمط الذي يتناسب مع الظروف التي يمر بها الشركات التي يتولون قيادتها. هل الصناعة التي تعمل بها الشركة نعيش في مرحلة النمو الواضح أم أنها في مرحلة النضج؟ ما هو عدد المنافسين وما هو مدى قوتهم؟ هل التطور التقني أمر هام؟ وإذا كان كذلك ففي أي اتجاه يسير هذا التطور؟ ما هي الأصول البشرية وغير البشرية التي تمتلكها الشركة؟ ما هي مكونات المزايا الاستراتيجية الدائمة في هذه الصناعة؟ المقصود تلك التي يمكن أن تستمر لفترة طويلة؟ وما هو مدى قدرة الشركة على الوصول إليها والسيطرة عليها؟. وتحدد الإجابة على هذه الأسئلة وأمثالها المدخل القيادي الذي سيتبعه القائد الجيد من المداخل الخمسة الآتية:

1. مدخل الاستراتيجيات:

يعتقد القادة الذين يتبعون (يختارون) هذا المدخل أن أهم وظائفهم هي تكوين واختبار وتصميم طريقة تنفيذ الاستراتيجيات طويلة الأجل التي قد تضرب في المستقبل في بعض الظروف. وهم يعتقدون أن وجودهم في قمة المنظمة يعطيهم قدرة خاصة على توزيع موارد المنظمة وتحديد أفضل الاتجاهات لتلك المنظمات. وهم يقضون يومهم في المنظمة في تحديد نقط انطلاق ونقاط وصول منظماتهم. أي أنهم يقضون أوقاتهم في التأكد من سير أنشطة المنظمات الحالية وأفضل وضع تسويقي في المستقبل، ويقضي هؤلاء القادة حوالي 80% من أوقاتهم في شئون خارجة عن أنشطة التشغيل والأنشطة المرتبطة بالعملاء والمنافسين والتطوير التكنولوجي واتجاهات السوق بالمقارنة بأنشطة أخرى تتم داخل المنظمة مثل الاختيار والتعيين ونظم الرقابة. ويعني ذلك أنهم يعطون قيمة كبيرة لمن يفوضوهم في أعمال التشغيل اليومية ولمن يظهرون قدرة تحليلة واضحة ومهارة في التخطيط.

2. مدخل الأصول البشرية (الموارد البشرية):

وعلى العكس من المجموعة السابقة؛ فإن القادة الذين يتبعون مدخل الأصول (الموارد) البشرية يعتقدون أن واجبهم الأول هو غرس مجموعة من القيم في منظماتهم (أي نقل تلك القيم) عن طريق الانتباه المستمر لنمو بعض القيم والاتجاهات والسلوك وإدارة عملية التنمية البشرية المذكورة. ويقضي هذا النوع من القادة وقتًا طويلاً في السفر. وخلال أسفارهم يقومون بمراجعة كثير من الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية مثل طرق وأساليب الاستقطاب وتقويم الأداء ورسم ومراجعة خطط المسارات الوظيفية للعاملين. وهدفهم إيجاد نوع من القادة الأصغر الذين يتخذون القرارات بالطريقة التي يتخذونها، وأن يصبح ذلك شائعًا في المنظمة. وليس من المستغرب أنهم يعطون قيمة أكبر للعاملين الذين يتبعون السلوك الذي ترتضيه المنظمة في معاملاتهم بالمقارنة بأولئك الذين لا يعبرون اهتمامًا لقيم المنظمة. أي أنهم يعطون ثقتهم للملتزمين بأنواع السلوك الذي ترتضيه المنظمة ولا يثقون بمن يتصرفون وفقًا لأهوائهم وآرائهم.

3. مدخل الخبراء:

يعتقد الرؤساء الذين يتبعون هذا المدخل أن أهم مسئولياتهم هو اختيار ونشر بعض مجالات الخبرة التي توجد بالمنظمة والتي يمكن أن تكون مصدرًا لبعض المزايا الاستراتيجية التي قد تفيد المنظمة. وتوضح جداول أوقاتهم إنهم يخصصون وقتًا طويلاً لتنمية والتأكد من استمرار نمو أنشطة مثل دراسة بحوث التقنية الجديدة، وتحليل منتجات العملاء وإجراء المقابلات مع المهندسين والعملاء. وعاده مايركزون على تصميم أنظمة وبرامج وإجراءات مماثلة لاستراتيجيات الترويج وخطط التدريب التي تكافئ العاملين الذين يتعلمون المهارات ويتقاسمونها مع غيرهم من العاملين بالمنظمة. وعادة ما يقوم هؤلاء القادة بتعيين ذوي المهارات المطلوبة كما أنهم يسعون غلى تعيين المؤهلين للحصول على تلك الخبرات من ذوي العقول المتفتحة المرنة الذين يتصفون بعدم التحيز ولديهم رغبة في التعمق في نوع الخبرة الذي يرغبه القادة أي يظهرون رغبة في ذلك. لاحظ إننا لو استعملنا تعبير يظهرون رغبة في شرب هذا النوع من الخبرة لا تكون مبالغين في وصف من يطلبهم هؤلاء القادة من العاملين.

4. مدخل الصندوق: الالتزام بالقواعد والإجراءات المحددة

The Box Approach:

يعتقد هؤلاء القادة أنه بأمكانهم إضافة معظم القيم لمنظماتهم عن طريق خلق وتوصيل ومراجعة مجموعة من أدوات الرقابة المالية أوالثقافية – أو كليهما التي يتأكد عنطريقها وجود أنواع من السلوك والخبرات الرسمية للتعامل مع العملاء والعاملين. ويعتقد القادة الذين يتبعون هذا المدخل أن نجاح شركاتهم يتوقف على قدرتهم على إمداد عملائهم بخبرتهم الخالية من المخاطر (سلع أو خدمات لا مخاطرة فيها). أي أنه مضمون أحتوائها على العائد الذي يتوقعه العميل. ونتيجة لذلك يقضي هؤلاء القادة أوقاتهم في حضور ومتابعة الظروف الاستثنائية التي خرجت عن سيطرة منظماتهم مثل النتائج الربع سنوية التي جاءت أقل من المتوقع، أو المشروعات التي لم تتمكن الشركة من تنفيذها في موعدها المحدد. وبالإضافة إلى ذلك فإنهم يخصصون وقتًا أكثر من غيرهم من القادة الآخرين في تنمية اوصاف تفصيلية للسياسات والإجراءات ونظم الحوافز الخاصة بتنشيط ودعم أنواع السلوك المرغوبة، ويعطي هؤلاء القادة قيمة خاصة للأقدمية – أي للزمن الذي قضاه العامل بالمنظمة، وغالبًا ما يرقون إلى الوظائف العليا ذوي الأقدميات من العاملين ونادرًا ما يعينون من خارج المنظمة للوظائف العليا.

5. مدخل التغيير The Change Approach:

يقود سلوك هذا الفريق من القادة باعتقادهم بأن أهم أدوارهم هو خلق بيئته ابتكارية يصفه دائمة حتى لو أدى ذلك إلى وجود بعض القلق والغموض وبعض الأخطاء الاستراتيجية حتى لو أدى ذلك إلى الأضرار بالشركة مؤقتًا من الناحية المالية وبالمقارنة بالقادة الذين يستخدمون مدخل الاستراتيجيات فإنهم يركزون على الإجراءات التي تمكنهم من الوصول إلى نقاط معينة لأعلى الوصول إلى تلك النهايات فهم لا يهتمون بنظم الرقابة، أو التقاير المكتوبة، ودورات التخطيط أو السياسات أو القواعد. ولذلك فهم يقضون 75% في الأحاديث والمقابلات ونظم أو أشكال الاتصال الأخرى يحاولون حفز أعضاء منظماتهم لاعتناق التغيير الذي يدعون إليه. ولذلك فهم يقضون أيامهم في الميدان يقابلون العديد من

العملاء والعاملين وغيرهم ممن لهم مصلحة في وجود ونجاح المنظمة من المستثمرين والموردين والعاملين في كل المستويات بالمنظمة. وليس من المستغرب إذا أن تزداد قيمة الراغبين في تحمل المخاطرة ذوي الرأي المستقل الذين ينظرون إلى وظائفهم لا باعتبار ما تعطيه لهم من حق بل باعتبار ما تقدمه لهم وتوفره من فرص للترقي التي ينبغي محاولة الحصول عليها يوميًا. ولا يعطي هذا النوع من القادة أهمية للأقدمية ولكن الانفعال والطاقة والانفتاح على الجديد وإعادة اكتشاف الغد يحظى باهتمام هذا النوع من القادة.

وسنصف في الصفحات الآتية: المداخل القيادية الخمس بمزيد من التفصيل كما سنكتشف ظروف العمل أو المنظمة المناسبة لكل مدخل من هذه المداخل. وهناك بالطبع بعض التداخل بين هذه المداخل؛ فقائد المنظمة الذي يستخدم المدخل الاستراتيجي قد تستخدم بعض عناصر مدخل الأصول أو الموارد البشرية على سبيل المثال. كما أن من يستخدمون مدخل الصندوق قد يستخدمون بعض عناصر المدخل الاستراتيجي لتوضيح بعض القضايا المرتبطة بنتائج بمخرجات مدخل الصندوق والتي قد يتم إغفالها في المنظمات المهتمة بنظم الرقابة. ويعني هذا أن نتائج بحثنا تشير إلى أن القادة الناجحين يستخدمون مدخلاً قياديًا كأساس لتوجية أنشطة الشركة والقرارات المتخده فيها. كما أن نتائج بحثنا أيضًا تشير إلى أن هؤلاء القادة يغيرون مدخلهم القيادي خلال فترة خدمتهم بالشركة؛ وكما أشار رئيس شركة ديلمربنز التي تصنع السيارة المرسيدس إلى ذلك بقوله أن المنظمة كائن حي، وبالتأكيد سيوجد وقت تتغير فيه البيئة والمنافسة أو أي شيء هام وعلى القائد إدراك ذلك واتخاذ الدور القيادي الذي يمكنه من مواجهة التغير.

وأيا ما كان المدخل المستخدم فعلى القائد الاستجابة بحسم ووضوح لهذه الظروف وبذلك يظهر أن المطلوب من القائد يتم تعلمه أثناء أداء الوظيفة.

المدخل الاستراتيجي يركز على المستقبل القريب والبعيد:

لم يوجد من بين الفروض التي افترضناها في بداية بحثنا فرص أثبت في أذهاننا من الفرض القائل بأن القادة يعتبرون أنفسهم مسئولين عن إرساء الاستراتيجيات الخاصة بشركاتهم في المدى القصير والطويل نظرًا لأنهم الذين يوجدون في

الموقع الذي يمكنهم من الرؤية الاستراتيجية لمستقبل الشركة. ولكن البيانات التي يجمعنها تحكي قصة أخرى. فمن بين المائة وستون قائدًا الذين قابلناهم فإن أقل من 20% يقبلون هذا الفرض. وفي الحقيقة فإن وجهة نظر غالبية من قابلناهم هي أن الذين يتوفر لهم اتصال جيد وشائع بالعملاء والمنافسين هم الذين ينبغي أن يكونوا مسئولين عن التقويم والتخطيط الاستراتيجي. وقد وضح ذلك ببساطة قائد إحدى الشركات البريطانية العاملة في الألعاب والفنادق حين قال: إن الاستراتيجية مجال الوحدات الاستراتيجية نظرًا لأن من يديرون هذه الوحدات أقرب كثيرًا للسوق.

ومع ذلك فقد قابلنا مجموعة من رؤساء مجالس الشركات يرون أنهم بحكم موقعهم أقدر الناس على اتخاذ قرار بشأن الاستثمار في المنتجات والتكنولوجيا الجديدة وفي الاستثمارات الرأسمالية وتوزيع المصادر الرأسمالية وتحديد مواقع المشروعات. وبالطبع فهم يتخذون هذه القرارات بمساعدة مجموعة صغيرة من المساعدين بالشركة، ولذلك فهم أقدر الناس على تحديد اتجاه الشركة بجميع وحداتها في المستقبل.

وللتأكد من ذلك اقرأ جداول أعمال رؤساء مجالس إدارة الشركات، وستجد أن هناك أوقاتًا مخصصة لتجميع وتنمية وتحليل البيانات. ويقضي هؤلاء جزءًا كبيرًا من وقتهم لأداء أنشطة تقود في النهاية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. فهم يجمعون بعناية ويختبرون بيانات عن اتجاهات السوق والاقتصاد، ونماذج الشراء لدى العملاء، وقدرات المنافسين وغير ذلك من الأحداث الموجودة في بيئة منظماتهم الخارجية. وحتى يزيد هؤلاء القادة مصادر معلوماتهم فإنهم يلجأون كثيرًا إلى فرق العمل، والمستشارين الخارجين. كما أنهم يعتمدون على مصادر المعلومات والأفكار الأخرى مثل البحوث الأساسية والمطبوعات الإدارية، والاستقصاءات التي تقوم بها جهات مستقلة. ويجتهد هؤلاء القادة الاستراتيجيون في فهم سلوك عملائهم، وما يهم هؤلاء العملاء. كما أنهم يحاولون بكل جهد فهم نواحي القوة التي يتمتع به منافسوهم، والتكنولوجيا التي تتوفر لديهم، وأهم قطاعات عملائهم. وفوق ذلك فإن هؤلاء الاستراتيجيون يركزون على معرفة قدرات منظماتهم التي قد تستخدم لتنفيذ استراتيجيتها. وعلى معرفة ماذا تستطيع المنظمة القيام به وما لا تستطيعه، وأقل أنواع التكاليف لديها، وأفضل جودة تستطيع تقديمها وأسرع طرق

التوزيع التي تمتلكها. وباختصار فإن هذا النوع من القادة يفرغون أنفسهم لفهم نقطة تحرك المنظمة، وتحديد نقطة وصولها (أي تحقيق أهدافها)، وربما كان أهم من ذلك رسم الطريق الذي ستسلكه المنظمة لتحقيق أهدافها – أي رسم الاستراتيجية التي ستتبعها الشركة.

كيف يمكنهم الحصول على كل تلك المعلومات؟ يوظف أو يستخدم هذا النوع من القادة – القادة الاستراتيجيون أكثر من أي نوع آخر من القادة – تحليل سلوك كبار المديرين ونظم التقارير والتخطيط، وغير ذلك من النظم التي تستخدم لاختبار الخيارات الاستراتيجية Strategic Scenarios، وغالبًا ما يركزون عمل فرقهم الإدارية على دراسة واختبار الخيارات المذكوره. فعلى سبيل المثال فإن رئيس شركة كوكاكولا روبرتو جويزيوتا يحاول أن يتأكد من أن البرنامج الذي أنشأته الشركة والذي يحتم أن يقضي المديرون العاملون بها ثلاثة أيام كل ستة أشهر في العمل على رسم خطة أو مراجعة الخطة الحالية ينفذ بدقة مع ملاحظة أن المديرين يقضون الأيام الثلاثة المذكورة مع فريق الإدراء العليا المكلف بالتخطيط وزأنهم يراجعون خلال تلك الفترة جميع الأنشطة أو الظروف المؤثرة في عملهم. ووفقًا لجون هنتر مدير الإنتاج ونائب رئيس الشركة للأنشطة الدولية فإنهم يناقشون الأعمال التي يؤدونها بطريقة سليمة وأيها أكثر فائدة؛ كما أنهم يتعرضون بالمناقشة لأخطائهم أيضًا. إننا نتحدث عن الاستراتيجيات الخاصة بالعام القادم والثلاث سنوات التالية. إننا نتساءل عن التغيير المتوقع حدوثه في مجالات العملاء، والسوق والبيئة، وعن المنافسين وفي نظام التعبئة الخاص بالشركة. إننا نتوقف عن العمل وتراجع كل هذه الأشياء. ثم نسأل أنفسنا ماذا نريد أن تحقق خلال ثلاث سنوات وما الذي ينبغي علينا عمله حتى نصل إلى أهدافنا؟ وبعد عدة أسابيع من تلك الاجتماعات يحضر هؤلاء المديرون إلى إدارة الشركة في مدينة اتلانتا بولاية جورجيا ليقدموا خططهم الاستراتيجية الخاصة بالسنة القادمة وبالثلاث سنوات التالية، وكذلك موازنات التشغيل لدورة جديدة من المناقشات والفحص والاختبار ثم التخطيط. وكما هو الحال في الشركات التي يقودها قادة استراتيجيون؛ فإن هذه اللقاءات تستكمل بلقاءات آخرى خلال السنة تخصص لتوصيف الاستراتيجية وتحليلها، ومن هذا النوع من القادة ميكائيل ديل Michael Dell رئيس شركة ديل للكومبيوتر

الذي رسم مسار شركته الاستراتيجي طويل المدى وقصيره عن طريق جمع كمية كبيرة من البيانات. وتعمل هذه الشركة في تجميع الحاسبات الشخصية ولديها عماله مدربة جيدًا تستطيع استقبال 50.000 مكالمة تليفونية من العملاء. كما يقوموا بتوثيق وتنظيم واصفات العملاء الخاصة؛ ثم توزيعها على مديري الشركة. وبالإضافة إلى ذلك فإن كل مديري أقسام الشركة ومصانعها يجتمعون كل يوم جمعة في مقابلات تهدف إلى دعم المستهلك وحل مشاكلهم، وذلك عن طريق الاستماع إلى مشاكل العملاء التي تردهم أثناء الاجتماع ثم يقومون بمناقشتها في تلك الجلسة. وقد شرح ميكائيل ديل الهدف من ذلك قائلاً أن الهدف هو أن تحس كل المنظمة باحتياجات العملاء. إننا نريد كل فرد في المنظمة أن يسمع صوت العميل، وأن يتعرف على مدى الإحباط الذي يترتب على عدم قدرة العميل على استخدام منتجاتنا أو عندما تجد صعوبة في ذلك. كذلك فإن المكالمات الهاتفية تستخدم للتعرف على المنتجات والخدمات الجديدة لأنها تعبر عن رغبات العملاء. فمثلاً فإنه بعد وصول العديد من المكالمات الهاتفية التي يرغب أصحابها في قيام الشركة بصناعة حاسب آلي ذو طلاقة كبيرة في حجم الكتاب؛ فقد بدأت الشركة في تجميع وتوزيع حاسب طاقته 100 ميجا هرتز نموذج بنتيوم شب Pentiun– Chip Model، وقد كانت الشركة من أوائل الشركات التي تسوق هذا المنتج. بل أن ميكائيل ديل يقوم بنفسه باستخدام شبكة الأنترنت يوميًا؛ فيقوم بمسح لوحة الأخبار Bulletin Board ويتحدث بطريقة غير رسمية إلى الخبراء في الصناعة عبر القنوات المخصصة لذلك؛ وكذلك إلى من لديهم تفاؤل بشأن مستقبل الكومبيوتر للحصول على معلومات وآراء عن اتجاهات ذلك السوق وللتعرف على ردود أفعالهم الخاصة بمنتجات شركته ومنتجات منافسيه.

والسؤال: هو ما الذي يدفع رئيس مجلس إدارة الشركة إلى أخذ دور المسئول الأول عن الاستراتيجية؟ تشير حوثنا إلى أن نوع الصناعة والإقليم الذي نشأت فيه (الدولة) ليس من بين العوامل المؤثرة في ذلك القرار. ولكن مستوى التعقد في الصناعة ومستوى التكنولوجيا، أو المساحة الجغرافية، أو الهيكل التنظيمي للشركة مثلاً له تأثير في قرار رئيس مجلس الإدارة بقيادة الاستراتيجية في الشركة. الدور الذي يقوم به رئيس مجلس إدارة شركة كوكاكولا التي توظف 32000 عامل في

200 دولة تقريبًا. كذلك فإن حجم وسرعة التغيير لهما تأثير كبير أيضًا. وكلما قل استقرار الظروف فإن رئيس مجلس الإدارة يرى أن عليه أن يضطلع بنفسه بواجب التعرف على كل الاتجاهات البيئية وتحديد اتجاه الشركة. وقد سمعنا أنه لكي يؤدي رئيس مجلس الإدارة هذه الأدوار بطريقة جيدة؛ فإنه بحاجة لأن تتوجه كل البيبانات لفهم ذلك المدخل لتنمية القيادة To Play Those roles well، We heard، the CEO needs all the dala–driven insighr that this approach to Ieadership generates. وفي النهاية فقد وجدنا أن اختيار المدخل الاستراتيجي للشركة يتم بواسطة رئيس مجلس الإدارة الذي يجب عليه غالبًا أن يتخذ القرارات ذات الآثار الضخمة، وفي النهاية فإن المدخل القيادي يقدم النوع المعلومات ويضم كل الاختبارات الخاصة بالتخطيط التي تحسب بدقة متطلبات تحمل المخاطر المرتبطة بالاستراتيجية.

مدخل الأصول البشرية (الموارد البشرية) The Human-Assets Approach:

يقوم على التعامل مع كل عامل بطريقة مستقلة Managing One Person ata Time :

لا يتعقد كل رئيس مجلس إدارة يتبنى مدخل الأصول البشرية أن الاستراتيجية من أعمال وحدات الأعمال الاستراتيجية، ولكن معظمهم يرى ذلك الراي، وفي رأي كثير من الرؤساء الذين ينتمون إلى ذلك الفريق أن شركاتهم معقدة جدًا، أوأن أنشطتها واضحة جدًا Straightforward، وبالتالي فإنه ليس من الحكمة أن ينفق رئيس مجلس الإدارة وقته في التخطيط الاستراتيجي. وبدلاً من ذلك فإن هؤلاء الرؤساء يعتقدون أن النجاح يتحقق في منظماتهم عن طريق التفوق في صنع القرار، أو الطريقة التي يتخذ بها مرؤسيهم قراراتهم، وطريقة تفاعل هؤلاء المرؤسين مع العملاء، وطريقة طرح المنتجات الجديدة في السوق، أو تصميم برامج للابتعاد عن المنافسة أو القضاء عليها. ولذلك فإنهم يعتقدون أن أهم واجباتهم هو اختيار وتعيين المساعدين الذي يستطيعون العمل بذكاء، وسرعة وبطريقة مناسبة دون إشراف مباشر منهم، وهم يعتقدون أن طريقة تنمية تلك الكفاءات هي تشكيل وصياغة قيم وسلوك كل فرد في المنظمة لتتمشى مع أنواع القيم والسلوك التي ترتضيها المنظمة عن طريق مجموعة من النظم والبرامج والسياسات المترابطة. وقد

أشارت نتائج بحثنا إلى أن هذا المدخل للقيادة يستخدم بواسطة 22% من العينة وإنه يلي في الترتيب مدخل الصندوق Box.

وكمجموعة فإن القادة الذين ينتمون لمجموعة الأصول البشرية يقومون بالاتصال بمرؤسيهم وتوضيح ما يودون توضيحه وجهًا لوجه. ولذلك فإنهم يسافرون كثيرًا حتى أن جدول سفرهم قد ينافس جدول سفر وزير الخارجية الأمريكية مع قضاء ما يقرب من 90% من أوقاتهم خارج مكاتبهم، وقد ذكر ألزيين Alzeien رئيس مجلس إدارة شركة جيلليت Gilleue أن الناس يسألونه مرارًا لماذا يقضي كل ذلك الوقت مسافرًا؟ والإجابة على ذلك التساؤل بسيطة وهي أنني أقود شركة تنتج لوازم الرعاية الشخصية على مستوى العالم شركة يعمل فيها 34 ألف عامل في جميع أنحاء العالم، وأنني أسافر إلى الأماكن التي يوجد فيها الناس. أنني أسافر لتأكد من أن الناس الذين يتخذون القرارات في الأرجنتين مثلاً تتوفر لديهم نفس المعلومات المتوفرة لي وأنهم يتخذونه بنفس الأسلوب الذي اتخذه به. وأنني أود التأكد من وحدة أهدافنا جميعًا. أنني أسافر لأنني لن استطيع رؤية هذه الأشياء إلا على أرض الواقع.

وعند سفر هذا النوع من القادة فإنهم يركزون على بعض استراتيجيات الشركة، وأول مايركزون عليه استراتيجيات التوظيف حيث يستحوذ ذلك النشاط على جزء كبير من اهتمامهم بالمقارنة بأي نوع آخر من القادة، وعلى سبيل المثال فإنويني كالوواي Wayne Calloway رئيس مجلس إدارة شركة ببسي كولا يقوم بنفسه بعمل مقابلة مع المرشحين لأعلى 600 وظيفة بالشركة. ولا يختلف الأمر بالنسبة له إذا كان هؤلاء المرشحون سيعملون بباكستان او فيلا دلفيا بالولايات المتحدة فلابد من أن يقابلهم ويتحدث إليهم. إن المقابلة تعطينا فرصة للتعارف والتأكد من أن لدينا نفس القيم والأهداف والمعايير. وبهذه الطريقة فإنه سيكون بإمكانهم الرد على مخالفيهم الذين يريدون اتخاذ قرارات تتنافى مع قيم الشركة قائلين مثلاً: ليس هذا ما يود رئيس مجلس الإدارة أن نفعله حسب ما فهمته منه شخصيًا، ولذلك فإنني اعتقد أن هذا ليس ما ينبغي علينا عمله، وهناك كثيرون من أمثال كالوواي الذين يقومون أحيانًا بمراجعة استراتيجيات وإجراءات بل والخطوات التنفيذية للتعيين في المستويات الدنيا بالمنظمة فعلى سبيل المثال فقد

شاركويني في إجراءات تعيين اثنين من حملة الماجستير في فرع الشركة بمدينة وتشتا ولاية كانساس Wichita، Kansas وبالمثل فإن هرب كلهر Herb Kelleher رئيس مجلس إدارة شركة ثاوث وست للطيران يشارك في اختيار موظفي وكلاء الشركة السياحيين Ramp agents الذين يعملون في المطارات الإقليمية الصغيرة. وهم يعتقدون أن التعيين أهم الوظائف وإنها منبع النهر وانك إذا لوثته فإنك بالتدريج ستلوث كل شيء يمر به النهر. وقد تحدث كلهر بصفة عامة عن ذلك المدخل القيادي من زاوية أخرى يبدو أنها ذات أهمية عند ذلك الفريق من القادة قائلاً: إننا نختار ونعين أصحاب الاتجاهات العظيمة وبإمكاننا فيما بعد أن نعلمهم أي مهارة تحتاجها وظائفهم.

ومن الملاحظ أن هذا الفريق من القادة – مجموعة الأصول الإنسانية يهتمون بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى مثل التدريب، والحوافز، وتخطيط المسارات المهنية، والبرامج الخاصة بتخفيض معدلات دوران العاملين. وعلى سبيل المثال فإن رئيس مجلس إدارة شركة جيلليت يقوم سنويًا بتقويم أداء 800 من العاملين بالشركة. وهو يقوم مدى إلتزام العاملين بالعمل بطريقة تفيد كل الشركة – لا الوحدة التي يتولون قيادتها أو الدولة التي يوجدون بها. وهو يحضر الاجتماعات الخاصة بتنمية المنتجات الجديدة في كل قسم من أقسام الشركة ليراجع جهود البحوث والتطوير وللتعرف أيضًا على الكفاءات الفذة ثم يتولى بنفسه تحديد أفضل مجالات العمل المناسبة لهم والتي ربما يكون من العسير وصولهم إليها دون تدخله. وفي إحدى المرات فإنه رتب لانتقال أحد العاملين في فرع الشركة في نيوزيلاند إلى إدارة الإنتاج في ردوود Red Woed كاليفورنيا، ونظرًا لأن مدير فرع الشركة في نيوزيلاند أخبره بأن الرجل لن يترك موطنه فقد فعل ما يفعله القادة الذين يركزون على الموارد البشرية؛ حيث طار بنفسه إلى الفرع الذي يوجد به الرجل واقنعه بنفسه بالانتقال لأن في ذلك منفعه له وللشركة.

وقد أظهر القادة الآخرون من نفس المجموعة نفس النوع من الاهتمام بالأصول البشرية – ففي الشركة البريطانية لصناعة البسكويت فإن رئيس مجلس الإدارة – ايريك نيكولاي Eric Nicoli يراجع النظام المستخدم لتقويم أداء مئات العاملين بالشركة كل نصف سنة. والهدف من تلك المراجعة هو التأكد من أنه

قد تم توصيف مكافأة لمن يتوفر لديهم الاهتمام والحوافز والتفاؤل من العاملين، وأن الآخرين قد تمت المحافظة عليهم أو فتح الباب لهم لترك الشركة. وقد لاحظ نيكولاي – عاكسًا وجهة نظر العديد ممن يهتمون بالأصول البشرية – أن التعرف الدقيق على العديد من العاملين والمسارات المهنية يتطلب توجيه قدر كبير من الوقت والالتزام من قبل رئيس الشركة ولكن هذه هي الطريقة الوحيدة لإدارة شركة كبيرة لا يمكن أن يوجد فيها رئيس مجلس الإدارة في كل مكان من أماكن العمل بها، أو معرفة كل شيء بالشركة.

ومع أن قادة الشركات الذين يهتمون بالأصول البشرية يثمنون العاملين الذين يظهرون الاهتمام بالقيم وأنواع السلوك التي ترتضيها الشركة مثل الصدق والولاء للشركة فإنهم أيضًا يعتقدون أهمية دعم العاملين بالسلطات اللازمة لانجاز أعمالهم. فهم يعطون مرؤسيهم السلطة حتى يستطيعوا التصرف بسرعة وبحرية دون انتظار موافقة الإدارة العليا بالشركة. ولكن هذه السلطة تعطي فقط للعاملين الذين أظهروا الالتزام بأنماط السلوك التي ترتضيها الشركة. ولكن هذا الفريق الذي حصل على التفويض في الشركات الناجحة التي تتبع ذلك المدخل القيادي كبير. فكر فيما حدث في شركة ثاوث ويست للطيران عندما خرجت شركة مدواي للطيران Midway Airlines من النشاط عام 1991. فبعد ساعات من إعلان شركة مدواي التوقف عن العمل قام العاملون التابعون لشركة ثاوث ويست في دلاس يأخذ أماكن عملها في مطار شيكاغو. وقد ذكر كيليهر Kelleher إنه لم يعرف بذلك وأنهم لم يستأذنوه عندما غادروا إلى شيكاغو. ولكنهم جاءوا فيما بعد واعلموا بما حدث قائلين إنهم قد قاموا بشيء يعتقدون أنه يحب أن يعرف عنه. و لم يشكوا لحظة في الحصول على موافقته كما لاحظ؛ نظرًا لأن بيننا قدرًا كبيرًا من الانسجام في القيم وفي الإجراءات المترتبة عليها عند التنفيذ اليومي لاستراتيجية الشركة. ولذلك فإن اتفاق القيم يعتبر روح مدخل القادة الذين يهتمون بالأصول البشرية.

مدخل الخبراء تعظيم المعرفة The Expertise Approach: Championing Knowledge:

ذكر جزء صغير – ولكنه مميز بوضوح أقل من 15% – ممن استقصينا آراءهم أن دورهم الأساسي هو اختيار وتنمية ونشر الخبرات التنافسية في جميع أرجاء وحدات الشركة الاقتصادية، وبطريقة أخرى فإن هؤلاء القادة يعتقدون أن من واجبهم تنمية بعض أنواع القدرات التي تؤدي إلى تميز الشركة عن منافيها، ويتبع ذلك تمتع الشركة بمزايا تنافسية يمكن المحافظة عليها. وقد وجدنا أنالخبرة يمكن أن تكون في نوع الإجراءات؛ فعلى سبيل المثال فإن جوليان أوجيلفي تومبسون Jolian Ogilvie Thompson رئيس مجلس إدارة شركة تعدين أمريكية إنجليزية بجنوب أفريقيا ينفق جزءًا كبيرًا من وقته يشحذ وينشر في الشركة الميزة التنافسية التي تتفوق فيها وهي التعمق في استخدام التكنولوجيا المتطورة في التعدين. كذلك قد تكون الخبرة حزمة (مجموعة) من الأفكار أو أساليب الأداء مثل التركيز على العلاقة بين العلامة التجارية والعمل التي أدت إلى تفوق شركة تسارلوت للبيره Charlott Beers. كما أوضح ذلك رئيس وكالة اوجيلفي آندماذر Ogilvy & Mather للإعلان. كذلك فإن الخبرة يمكن أن تكون مجرد مفهوم Concept. ويتضح ذلك في حالة شركة موتورولا حيث أن إلتزام رئيس مجلس إدارتها بتحقيق مستوى جودة غير قابل للمهاجمة أو للتبوأ بواسطة المنافسين قد حدد عمل الإدارة العليا بالشركة. متى يقرر الرؤساء استخدام ذلك المدخل؟ والإجابة على ذلك إنه يتم اتباع ذلك المدخل عندما يعتقد القائد أن التفكير الجيد والتنمية بعناية لاحد مجالات المنافسة Well–Conceived، Carfully Developed هو أكد طريق لاكتساب مزايا تنافسية يمكن الاحتفاظ بها.

ومن الملاحظ أن هذا النوع من القادة يغطون أثناء أدائهم لعملهم اليومي كثير من مجالات العمل بالمنظمة أكثر من القادة الذين ينتمون لأي مجموعة أخرى نظرًا لأنهم يوجهون ويشرفون ولا يشاركون في الأداء الفعلي للأعمال. وهم ينفقون الكثير من أوقاتهم في تعديل وتطوير استراتيجيات الشركة التي تدعم القدرات التنافسية بشركاتهم؛ فعلى سبيل فإن هذا الفريق لا يشارك في المقابلات أثناء الاختيار والتعيين، ولكنهم يصممون ويراجعون الاستراتيجيات التي تنبع منها

إجراءات التعيين والاختيار حتى يتأكدوا أن لشركاتهم بريقًا في أعين طالبي العمل المؤهلين بخبراتهم في المجالات المطلوبة والذين تبدوا عليهم إمارات التفوق في هذه المجالات مستقبلاً. وبالمثل فإن هذا النوع من القادة يعمل على التأكد من أن نظم الحوافز بالشركة تكافئ من ينمي خبراته ويتقاسمها مع زملائه. كما أنهم يصممون نظم التقارير والرقابة التي تتعقب مدى أداء منظماتهم لرسالتها والتي تنشيء نقاطًا تركز عليها جميع أنشطة الشركة. ولا ينفق هذا النوع من القادة وقتًا كبيرًا في جميع وتحليل البيانات. ولكنهم يوجهون القائمين بذلك العمل لجميع البيانات التي تساعدهم في تحديد المعلومات أو الكفاءات التي لها علاقة بالعمل والتي يتفوق فيها منافسوهم، وتلك الخاصة بتكاليف تفوق الشركة على منافسيها واحتلالها أفضل المواقع.

ومن الشائع أن ينفق القادة من هذا الفريق – الخبراء – وقتًا كبيرًا لتوجيه شركته للتركيز على المجال التي لها فيه خبرة كبيرة وعلى أرسال رسائل قوية عن أولويات الشركة. فعلى سبيل المثال فإن رئيس مجلس إدارة موتور ولا السابق روبرت جالفن Robert Galvin قد يترك قاعة الاجتماع الذي يعقد لمناقشة إداء إحدى وحدات الأعمال الاستراتيجية التابعة للشركة بعد مناقشة الأرقام المرتبطة بالجودة وبعد أن يوضح بجلاء ما يعتقد أنه أفضل مجالات تفوق الشركة على المنافسين، والأشياء التي تجئ على رأس قائمة اهتماماته. ولكن هذا النوع من القادة لا تقتصر على التبشير بمجموعة الأفكار المختارة من خبراتهم، ولكن لديهم براعة في تصميم البرامج أو النظم التي تدعم تلك الخبرات. ففي إحدى الشركات الأمريكية التي تقع في مدينة هيوستن والتي تتخصص في المصنوعات ذات التكنولوجيا البسيطة فإن رئيسها روبرت سيز Robert Cizik يُكون فريقًا من خبراء التصنيع بالشركة ويطلب منه السفر من وحدة أعمال لأخرى لفحص ومحاولة تحسين الأنشطة التي يقوم بها العاملون في المصانع وعلى المعدات ويطلق عليه فريق البحث عن الفرص والتهديدات والتعرف على نواحي القوة والضعف بالشركة. ولدى هذا الفريق سلطة كبيرة حيث ترسل تقاريره مباشرة لمكتب رئيس مجلس الإدارة كما أن قضاء سنة في عضوية هذا الفريق شرط أساسي للترقي إلى الوظائف العليا بالمنظمة. وفي الشركة الأمريكية الإنجليزية للتعدين العاملة بجنوب أفريقيا؛ فإن اوجيلقي توميسون

قد كون مجموعة صغيرة من ذوي المهارة العالية من الرجال والنساء أطلق عليها مجموعة المهندسين الاستشاريين تقوم بالمرور على المناطق التي تعمل بها الشركة في جميع أنحاء العالم لتقديم النصح للمديرين التنفيذيين في كل المجالات. وقد ذكر أ، مجموعة المهندسين الاستشاريين يلتقطون الأفكار من الشبان العاملين في مصانع الماس الكبرى – الذين يظهرون مهارة في التشغيل – كما أن لدى هذا الفريق قدره على نقل الأفكار إلى مجموعة المناجم التي تقع في دييير اوبوتسوانا مجانًا، وفي ذلك تحسين جيد لأعمال الآخرين. ويعكس إلتزام اوجيلفي تومبسون باختيار أعضاء هذا الفريق وتحديد المجال الذي يقدم كل عضو مشورته إلتزامه بمجالات تفوق الشركة.

ويشكل رؤساء الشركات الذين يقودون وفقًا لمدخل الخبرة أصغر مجموعة من الرؤساء الذين تم استقصاؤهم في بحثنا، والسبب في ذلك في رأي الباحثين هو صعوبة المحافظة على هذا المدخل والاستمرار في تطبيقه. فمع حرية إنسياب المعلومات وانتقال العاملين بين الشركات والدول فمن الصعب الإبقاء على مالكي تلك الخبرات. وبالإضافة إلى ذلك فإن الخبرة التي يمتلكها الشخص أو الشركة لن تبقى ثابتة في مجتمعات تتطور بسرعة. وفي الواقع فإن كل قائد من تلك المجموعة يعترف بهذه التحديات. ومن شواهد ذلك ان روبرت سيز يعتقد أن شركته ستحتاج بسرعة إلى اعتناق مدخل تنافسي جديد حتى تبقى في المقدمة. كما لاحظ تشارلوك بيرز أن النافسين يستخدمون الأساليب التسويقية التي تكتشفها شركة اوجيلفي آند ماذر كما أنهم يقلدون العلامة المطبوعة وطرق الاختيار، ولكن بيرز وغيره من مؤيدي هذا المدخل القيادي يؤيدونه بهدف تركيز إمكانيات المنظمة على ما يجب عليها أداؤه لتستطيع مواجهة المنافسين وتحقيق النجاح والتفوق.

مدخل الصندوق: استخدام ضغوط المعتقدات المقبولة The Box Approach: Applying The Preasure of Orthodoxy:

يقصد بالصندوق مجموعة القواعد والإجراءات التي قد ترجع جذورها إلى الأنشطة المالية أو نوع الثقافة المسيطر بالشركة. هذه القواعد تحكم سلوك العاملين بالشركة ولابد من الإنصياع لها. ولذلك فإن هذه القواعد توجد في الشركات

المحافظة مثل البنوك، وفي الشركات التي يتميز العمل فيها بالمرونة مثل شركات الكومبيوتر حديثة النشأة التي يرأسها أحد المروجين الإبتكاريين. ومن الواضح أن جميع رؤساء الشركات ينفقون جزءًا من أوقاتهم يصممون ويتأكدون من تمام السيطرة على منظماتهم، ويقومون أداء وحدات الأعمال والعاملين بالمقارنة بمعايير الرقابة المقررة، ولكن القادة من هذا النوع ينظرون إلى هذه الأعمال على أنها مسئوليتهم الأساسية. وتشير نتائج بحثنا إلى أن القادة من هذا النوع يقودون شركات تعمل في صناعات تتميز بوجود القوانين الصارمة التي تغطي معظم أنشطتها مثل البنوك، أو في صناعات يمثل الأمن فيها مسئولية كبرى، وبالتالي يحظى بعظيم اهتمام الإدارة مثل الطيران المدني. ويوضح هؤلاء القادة أن ظروف صناعاتهم لا تترك في الواقع أي احتمال للخطأ، وهذه الحقيقة هي التي تجعل تصميم وتطبيق نظم صارمة للرقابة تحظى بأقصى اهتمام من رئيس مجلس الإدارة.

وغالبًا ما يبدوة بوضوح أن القادة من هذا النوع – بوضوح مماثلين للقادة الذين يهتمون بالأصول البشرية. فالقادة من كلاً النوعين يذكرون أنهم يحاولون بناء منظمات يعمل كل فرد فيها في أي ظروف بنفس الأسلوب الذي يعمل به قائد الشركة. ولكن بدلاً من استخدام تنمية العاملين وغرس القيم كوسائل لتحقيق ذلك فإن القادة من النوع الأخير – يستخدم نظم الرقابة، ويقرر كثير أن تحديد منهم أُطُر العمل وجدوده هي مسئوليتهم الأساسية. وبلغه أخرى فإنهم يضعون قواعد واضحة وحوافز للسلوك والآثار والنتائج المقبولة، وفي ظل تلك النظم فإن هؤلاء القادة ينفقون جزءًا كبيرًا من أوقاتهم في مراجعة الظروف الاستثنائية – يبحثون مثلاً أسباب عدم تحقيق الأهداف في مواعيدها أو عن أسباب عدم تنفيذ الأعمال في المواعيد المقررة، ودراسة الخسائر غير المتوقعة، والأداء الأقل من المتوسط لإحدى الوحدات أو أحد المديرين. وكثيرًا ما يعتمد هؤلاء القادة على المراجعة الداخلية والتقويم الخارجي، ومقاييس أداء العاملين، والسياسات الصارمة، والتقارير المالية. وعادة ما ينفقون أيامهم في الإدارة العليا للشركة في مقابلات مع المديرين المسئولين عن وحدات الأعمال أو مع الأعضاء الآخرين في فريق الإدارة العليا بالشركة، وفي فحص مشروعات البرامج الجديدة أو طلبات تخصيص الموارد اللازمة لأنشطة الشركات ومشروعاتها. وهم يدرسون التقارير التي ترد عن الأداء، وعادة ما يطلبون

بيانات إضافية؛ كما أنهم يقومون بتوجية أسئلة صارمة عما يرونه ويسمعونه. وفي النهاية فإن القادة من هذا النوع يتدخلون بقوة في اتصالات الشركة الداخلية والخارجية. وقد وضع ماورك ليبنز Mairoc Lippens، رئيس مجلس إدارة شركة فورتز Fortis وهي شركة خدمات مالية دولية مقرها الرئيسي بلجيكا؛ مظلة فوق جميع هذه الأنشطة عندما وصف أهم أدواره بأنه استخدام ضغوط المعتقدات المقبولة، ويلمس هذا التعبير روح ذلك المدخل للقيادة.

وينفق 30% من رؤساء الشركات قدرًا كافيًا من وقتهم لأداء الأنشطة السابق ذكرها بما يكفي لاعتبارهم ممن ينتمون لذلك المدخل في القيادة. وعلى سبيل المثال فإن ليبنز يوظف مئات المراجعين لمراجعة أداء وحدات الأعمال باستمرار مع مقارنة أداء كل وحدة بأداء الوحدات الآخرى وبأداء المنافسين أيضًا، وفي الشركة القابضة التي يرمز لها بالحروف HSBC والتي كانت معروفة فيما سبق بشركة بنوك هونج كونج وشنغهاي Hongkong Shanghai Banking Company فإن رئيسها جون بند John Bond يراجع الإرشادات التي تحكم جميع خصائص النظام الخاص بتكنولوجيا المعلومات بالشركة. ويتحمل العدد المحدود من الخبراء الذين يديرون شبكة الكومبيوتر الخاصة بالبنوك والذين يوجدون برئاسة الشركة في لندن مسئولية صيانة تلك الشبكة، ولا يمكن السماح لغيرهم بصيانتها على حد تعبير جون بند: كما يقوم رئيس الشركة بنفسه بالمراجعة المتأنية لنظام المعلومات بالبنوك. ويقول بند أن كل وحدة من وحدات الشركة تقوم بوضع خطة سنوية تحدد فيها ما تخطط لإنفاقه على التنمية، وعلى التشغيل، وأي نوع من أنواع التكنولوجيا يخططون لشرائها. ويتم مراجعة ما لدى كل وحدة من وحدات كومبيوتر حتى إننا يمكن أن نقول لمدير الوحدة إنك لست بحاجة لشراء وحدة PC لفرع ماليزيا لأنه يمكننا أن نزودك به من أندونيسيا مثلاً. ومن الممكن لنا أن نراقب تحركات المعدات بين فروع الشركة بالعالم من رئاسة الشركة بلندن. واستطيع أن أؤكد لك إنها خطة تحتوي الكثير من التفاصيل ولكنها لا تحظى بالشهرة الكافية.

و لم يكن بند هو الوحيد من بين القادة التي اعترفوا بالآثار الجانبية السيئة لهذا المدخل؛ ذلك أن تنظام الرقابة يمكن أن يكون غير مطاق بالنسبة لمن يوجد في المستويات الدنيا بالشركة. ولكنه ذكر مثل غيره من هذه المجموعة قدرًا كبيرًا من

الوضوح والقدرة على التنبؤ وكلاهما يمكن أن يكون سلاحًا قويًا في المنافسة، وقد قال بند مؤكدًا قناعته بالمدخل الذي يتبعه أن عمل شركته التي تدير 3000 فرع في 63 دولة يعتمد على الثقة. وهو يذكر أن نظام الرقابة الصارم الذي تتبعه شركته يحقق حصول العملاء في أي مكان وزمان على نفس المعاملة من ضباط الأقراض وموظفي البنك الآخرين، وقد ذكر بند أن العملاء يحبون ذلك.

وتشبع هذا المدخل - مدخل الرقابة الصارمة أو الصندوق - في الصناعات التي تتطلب إجراءات صارمة، ورقابة مالية دقيقة. ولكننا وجدنا بين من يطبقه بعض رؤساء الشركات الذين يستخدمون نظام رقابة ذو طبيعة أو جذور ثقافية، وأحد الأمثلة لذلك ما يقوم به كلودي بيبر Claude Be'bear رئيس مجموعة AXA وهي شركة دولية للتأمين يقع مركزها الرئيسي في فرنسا. فقد ابتكر بيبر لغة من الكلمات والرموز في محاولة منه لإيجاد أولويات رسمية وأهداف وسلوك موحدة من موظفي الشركة في العالم وعددهم 50000 عامل في 12 دولة، وتشمل هذه اللغة تعبيرات مثل TNT action، The Trap of immobility، ويشجع العاملون في كل الدول على استخدام التعبير الأول TNT action ليعني اتخاذ أو تطبيق القرار بسرعة/أي سرعة اتخاذ أو تطبيق القرار، وأما الثاني فإنه يصف أين يجد الناس أو العاملون أنفسهم عندما لا تكون لديهم رغبة في التغيير. وقد قال بيبر إن الهدف من اللغة الموحدة بين العاملين هو إيجاد مجموعة من العاملين ذوي الأفكار المتشابهة الذين يتبادلون الأفكار والنصائح المتعلقة بالعمل بحرية ووضوح وكلاهما من أسلحة المنافسة في المنظمات اللامركزية في التأمين وسوق الخدمات المالية، وتسمى هذه اللغة AXA netics، وهي تدرس سنويًا الآلاف العاملين في فرنسا في قلعة تمتلكها الشركة في مدينة جولت وفي السنوات الأخيرة تحولت تلك المدرسة إلى جامعة خاصة بالشركة.

وبالرغم من تركيز هذا الفريق من القادة على الرقابة فإن كثيرًا منهم يخصصون أوقاتًا محدودة لتشجيع ورعاية الأفكار الإبتكارية والسلوك غير العادي اللذين لا يشجعهما عادة هذا المدخل القيادي؛ فعلى سبيل المثال فإن ريتشارد روزنبرج رئيس بنك أمريكا يقرأ عددًا كبيرًا من الرسائل الداخلية التي تحمل أنباء الشركة News Letters بحثًا عن الأفكار السوقية الجديدة وعن المفكرين ليقدمهم لباقي

العاملين بالبنك. كذلك ديرك وانلس Derek Wenless قائد منجموعة نات ويست جروب Nat West Group إحد كبريات البنوك بالمملكة المتحدة يتولى قيادة عددًا من فرق العمل في محاولة لسحب العامل من بيئة عمله ذات القيود الصارمة ويطلب منهم تقديم أفكارهم في قضاياتهم البنك مثل تنوع العاملين والعملاء والمنتجات والخدمات الجديدة. وفي شركة الطيران البريطانية فإن رئيسها كولن مارشال يسافر كثيرًا إلى المطارات وإلى مكاتب الشركة ليعقد لقاءات مع مجموعة صغيرة من العاملين، ويطلق كولن على تلك الاجتماعات اجتماعات السماع إلى الانين Listening to the moaning. وقد اعترف مارشال بأنه أحيانًا ما يسمع شكاوى عن درجة مركزية السلطة بالشركة. ولكنه يسرع فيوضح أن معظم العاملين في شركة الخطوط البريطانية يتفهمون الهدف من أسلوب الرقابة الصارم المطبق بالشركة، وقد أكد مارشال نيابة عن الكثير من قادة تلك المجموعة قائلاً إن هذا المدخل القيادي هو أفضل مدخل لتقديم ما يحبه العميل، ولا غرابة في ذلك.

مدخل التغيير: قلب الوضع الحالي رأسًا على عقب The Change Approach: Upending the Status Quo:

من الصعب أن يقابل أحد قادة الشركات هذه الأيام دون أن تتحدث عن التغيير، ومع التركيز الإيجابي على التغيير فإن مجموعة من مجموعات المستفيدين من المنظمة تتوقع أن يكون التغيير قد أخذ طريقة بالمنظمة أو على الأقل أن المنظمة تخطط لأحداثه. وحقيقة فإن معظم رؤساء الشركات في دراستنا – حتى أؤلئك الذين يتبعون مدخل الرقابة الصارمة – الصندوق يتحدثون عن التغيير سواء تحدثوا عن إنشائه أو قيادته أو حتى مراجعته. ولكن نسبة محدودة يقترب من 15% يمكن اعتبارهم محدثين للتغيير Change Agent وتصف هذه المجموعة واجبها الرئيسي أنه الإشراف على إحداث عمره كامله لكل شيء في منظماتهم – من أعلى المنظمة حتى العمالة الموجودة في خطوطها الأساسية. ويختلف هذا الفريق عن الفريق الذي ينتمي إلى المدخل الاستراتيجي الذي يركز على أهداف المنظمة – أي على ما ستنتهي إليه المنظمة – في أن تركيزه يكون على طريقة الوصول إلى تلك الغايات How they will get there، ويدعم هذا الفريق وجود البيئة التي تتساءل

باستمرار عن ظروف العمل وغيرها. تلك البيئة التي تقبل على تحمل المخاطرة؛ كما يشجعون إعادة الابتكار لطرق العمل وللمنتجات الجديد بانتظام. ويشرح هؤلاء القادة التغيير على أنه أفضل طريقة للحصول على نتائج غير عادية، وينبغي أن تلاحظ أن جميع من وصفناهم من القادة ضمن هذه المجموعة يقودون منظمات تحقق أرباحًا جيدة، ولكنهم يعتقدون في قرارة نفسهم أن اتباع الطرق الراسخة - التقليدية - في إنجاز الأعمال سيؤدي في النهاية إلى تخريب منظماتهم. ولذلك فإن وظيفتهم - كما يرونها - هي خلق بيئة قابلة للتجديد باستمرار، ومن الواضح من نتائج محادثتنا مع هؤلاء القادة أن هدفهم ليس بناء منظمات جيدة فقط بل بناء منظمات تطوق بحماس الغموض، وعدم التأكد والثورات، أي تتغلب على تلك الأشياء. وبالمقارنة بغيرهم من القادة الآخرين فإن قادة التغيير لا يهتمون بالرقابة المالية أو رقابة الإجراءات، أو التقارير المكتوبة أو بدورة التخطيط أو بوضع الخطوط الإرشادية. إنهم يقضون معظم أيامهم في مقابلات مع العملاء، والعاملين، والموردين وحملة الأسهم للحصول على دعمهم للتغيير ولحث الآخرين على السير في نفس الطريق أو على الأقل ليتحلوا بالصبر عندما يأخذ التغيير طريقة ويبدأ في إحداث آثارة. وعمليًا فإنه ليس بإمكانهم إهمال أحد من أصحاب المصلحة في وجود المنظمة، ولذلك فإن هؤلاء القادة يقومون بزيادة المصانع والتحدث مع العاملين بالإنتاج؛ كما أنهم يشاركون في رحلات العاملين، ويردون على الرسائل التي ترد في بريدهم الإلكتروني، وكذلك الرسائل الصوتية التي تردهم يوميًا.

ومن الممكن أن نقول إن أي نشاط بالشركة يحصل على اهتمام هؤلاء القادة، ولكن إذا كان هناك نشاط في المنظمة يحصل على اهتمام خاص منهم فإنه نشاط التعويض على العمل Compenstion، وربما كان ذلك بسبب أن الأجور والترقيات يعتبران أهم الأدوات التي تستخدم للتغلب على كراهية الجديد وما لا يمكن التنبؤ به من قبل العاملين. وأول عمل يقوم هؤلاء القادة في الحقيقة هو تنقيح نظم تقويم الأداء والتعويض عن العمل. وعلى سبيل المثال فإنهم يوجهون القائمين بالأختيار والتعيين لتوظيف ذوي السلوك والمعتقدات غير العادية الذين يقبلون على تحمل المخاطرة؛ ثم يتم إعطاؤهم حوافز إضافية على قيامهم بذلك - أي قيام المسؤولين عن الاختيار بما كلفوا به وقيام العاملين بتحمل المخاطرة. ويتم دفع حوافز إضافية

للمهندسين والعلماء العاملين في البحوث والتطوير على تقديمهم المنتجات غير العادية Break Through لا على توسيع خطوط المنتجات Line Extension. وقد ذكر ستيفن فريدمان Stephen Fredman المدير المشارك السابق لبنك الاستثمار المسمى جولدن ساتشز Goldman Sachs أن شركته تقوم بأعادة النظر في نظم التعويض وتحاول استخدامها لأحداث التغيير، وعندما قرر فريق القيادة بالبنك الدخول إلى السوق الدولي حتى يبقى البنك في موقعة التنافسي الجيد فلم يكن لدى البنك سوى عدد قليل من المتطوعين للعمل خارج الولايات المتحدة على أنه يمثل فرصة بالنسبة لمستقبلهم المهني؛ كما أن زوجاتهم أو أزواجهن قد لا يرغبوا في ذلك، وربما كانت كلابهم لا تستطيع تحمل الحياة في طوكيو باليابان. ولذلك رقينا موظفًا ذكيًا صغير السن قبل زملائه بسنتين لأنه رغب في الذهاب إلى آسيا وتحمل تضيحات شخصية في سبيل البنك.

وقد تذكر فريدمان موقفًا آخر بوضح أهم الأدوات التي يستخدمها قادة التغيير: وهو الحصول على إجماع العاملين أو بناء الأتفاق الكامل بينهم Consensus. فنظرًا لأن التغيير قد يؤدي إلى تفكك العري الموجودة بين أعضاء المنظمات؛ فإن على قادة التغير رعاية الأفكار الجديدة في الظروف الصعبة أو المناطق الوعرة Rough Terain؛ فعلى سبيل المثال فإن الخطوة الأولى لفريدمان كقائد للتغيير في بداية الثمانينيات كانت تكوين لجنة للتخطيط الاستراتيجي في وحدة الاستثمار بالبنك. وكما ذكر فقد تم تكوين اللجنة من اللاعبين الذين يتحدون العقائد الراسخة في المجتمع وفي صناعة البنوك صغار السن الذين لم يصلوا المرتبة الإدارة العليا بعد حتى لا يتوفر لديهم رغبة في الدفاع عن مكانتهم الوظيفية. وقد اقترح عدد من أعضاء اللجنة أن من المفيد دخول البنك إلى الأنشطة ذات المخاطرة العالية والأرباح المرتفعة Junk Bond، وقد أبدت الاقتراح وإ، كنت أعلم أن شخصية البنك المحافظة لا تسمح له بالعمل في هذا المجال يومًا واحدًا. وقد طلبت من أحد المشهود لهم على مستوى البنك كله بالذكاء والخبرة أن يجري دراسة لتحديد ما إذا كان من الأفضل أن يدخل البنك هذا المجال وكيف يدخله؟ وقد خرج من الدراسة بنفس التوصية، ولذلك نفذنا ذلك الاقتراح ودخلنا ذلك المجال، ولكن بعد توثيق أكبر للاقتراح، وبعد الكثير من التنقية وإجلاء جوانبه الغامضة. والآن

فقد تم الدخول في هذا المجال وإن كنا متأخرين عن خطتنا الخاصة به، وقد كان الدخول فيه سببًا للكثير من النتائج الجيدة.

وغالبًا ما يمزج قادة التغيير أسلوب تحقيق الاتفاق مع أسلوب يتعارض معه إلى حد ما وهو: إبداء الدعم الواضح من الإدارة العليا في بعض الأحيان لطرق أداء العمل الجديدة؛ ففي شركة تنكو Tenneco فإن رئسها داناميد Dana Mead يضع أهدافًا مالية قد يكون من المستحيل بالنسبة لظروف الواقع تحقيقها؛ ثم يقوم بتضمين الميزانية تلك الأهـداف. ثم يطلب من رؤساء الوحدات الاستراتيجية الخمس المكونة للشركة بأن يعرضوا في ندوة مفتوحة شهريًا أداءهم بالمقارنة بتلك الأهداف. ويؤدي هذا الضغط إلى نتائج رائعة، وقد حقق أهدافه من ورائها كما ذكر. ويعتمد غيره من أعضاء هذه المجموعة على صحف النباء الداخلية News Letters لتحقيق الاتصال؛ كما أن كثيرًا منهم يستخدمون شرائط فيديو تطبع شهريًا أو كل ربع سنة ويمجد ما قامت به بعض إدارات الشركة من إبتكارات جديدة. ويعتمد رؤساء الشركات من هذا الفريق على أفعالهم أيضًا لتحقيق نمط الاتصال المرجو، ومن أمثلة ذلك التخلص من كبار المديرين الذين لا ينفذون إجراءات التغيير بالكفاءة المطلوبة منهم، أو بيع وحدات أعمال بكاملها لنفس السبب. وقد ذكر ج ب بولديو J.P.Boldue الرئيس السابق لشركة دبليو آر جراس W.R.Grace أنه باع مصنع الشركة الخاص بصناعة الأقمشة الخارجية التي تكسى بها المراتب الذي يقع في بلجيكا مع أنه كان من أفضل وحدات الشركة أداءًا وربحية نظرًا لأنه لم يكن يلائم رؤيته المبتكرة الجديدة للشركة. وقد أدى ذلك العمل إلى إحداث هزة ثقافية كبيرة بالشركة – كما قال. وقد شجعنا على ذلك أن أحدًا لم يعتقد ما كنا نحاول عمله، ولذلك كان علينا كسر حاجز الصوت، وإحداث هزة عميقة حتى يستيقظ العاملون ويفهموا إننا نعني بالقول. ويبدوا أن مثل هذه الأعمال هي الوجه الآخر لسعي قادة التغيير لبناء إتفاق كامل بالشركة ولكن الشكلين يكونان المدخل ويلخصانه.

وفي النهاية فإن قادة التغيير متميزون بتفاؤلهم بالنسبة للعاملين الذين لا يحظون بالقبول في المنظمات الأخرى وترحيبهم بهم للعمل في منظماتهم، وعادة ما يثمن الرؤساء من هذا الفريق المتمردين الذين يطلق عليهم تعبير صانعي المشاكل

أو مثيري الشغب Godflies، وقد اعترف ميد بحقيقة أن هؤلاء العاملين لا يتركون الاجتماعات تمضي بسهولة ولكنهم يرفعون الأسئلة ويطلقون الخطط التي كثيرًا ما تقود إلى تغيير جذري. وقد ذكر ميد مثالاً لذلك تعيينه لإحد العاملين بعد توليه قيادة الشركة. وقد جاء لاجئًا إلى الولايات المتحدة، وأنهى دراسته بجامعة استانفورد الشهيرة. ثم عمل بالبيت الأبيض، ويعتبر هذا الشخص أذكى وأجرأ شخص رأيته في حياتي، ولكنه يستطيع أن يقلب الأشياء رأسًا على عقب ثم يمشي بثقة. وقد ذكر أنه أجبر الرجل ليسترضى رئيسه المباشر أكثر من مرة، ولكن هذا النموذج هو ما نبحث عنه، وما نود أن نراه هنا. فهو يحضر للشركة مشروعات مثيرة جدًا، كما أن نتائج عمله مثيرة.

وليس من المدهش بعدما تقدم أن تظهر نتائج بحثنا أن قادة الشركات الذين يستخدمون هذا المدخل القيادي – قيادة التغيير – يستخدمون أكثر المداخل تطلبًا لبذل الجهد، بل وتثبيطًا وأرهابًا من بين المداخل القيادة الخمس – فالتغيير ممتزج دائمًا بالخلافات وعدم الراحة والرفض. وقد علق جميع من قابلناهم من هذا الفريق من القادة على هذا الواقع المخيف الذي قد يسبب الإحباط. وقد ذكروا أيضًا أن هذا المدخل يجبرهم في كثير من الأحيان أن يتبعوا أسلوبًا مخالفًا لنمطهم الطبيعي وأن يتحركوا ببطء أو يعطوا الناس حرية ومرونة أكبر مما يسمحون في الظروف العادية. ذلك أن هذا المدخل قد يتطلب من الناس أن يقودوا بأسلوب مخالف لتكوين شخصياتهم. ولكن ستيفن فريدمان كان صادقًا عندما وصف هذا المدخل بالنيابة زملائه قائلاً إنه عبارة عن صراخ ومن أداة أكثر مما هو نمط إداري. وقد ذكرنا بأن القيام بالتغيير من أجل التغيير لا فائدة له ولا يعني شيئًا مقبولاً عند عاقل. ولكن إذا لام تعمل لأحداث تغيير استراتيجي بناء؛ فإنك تعمل في منظمة تتآكل. فسوف يتقدم عليك منافسوك وسوف يعتبرك عملاؤك أنك لا تناسبهم. وإذا كانت هذه طريقتك في العمل فلماذا تريد وظيفة قيادية منذ البداية.

إطار لفهم القيادة A Frame Work For Understanding Leadership:

سئلنا خلال اجتماع عام يناقش مستقبل الإدارة حتى عام 2001 عما إذا كنا قد خلصنا من بحثنا أن رؤساء مجالس الشركات أو قادتها قد تقادموا و لم يعودوا

صالحين لتلك الوظيفة في هذه الفترة؟ وقد مضى المتسائلون قائلين ما الذي ترك لرؤساء الشركات بعد تولي وحدات الأعمال الاستراتيجية الكثير من الأعباء التي كانت من صميم عمل قادة الشركات؟ كيف يمكن لرئيس الشركة أو قائدها أن يستمر في تقديم قيمة إضافية للشركة؟ وقد كانت إجابتنا الفورية أنه مازال لرئيس الشركة دور كبير ومناسب لمكانته في الشركة. هذا الدور هو القيادة، ولكنها ليست القيادة التي تنمو طبيعيًا من قوة الشخصية وقدرة صاحبها على التأثير – بمعنى الشخصية المولودة بقدراتها و لم يتم تربيتها. فبعض الناس لديهم قدرة على التأثير...Leading Charges، ولكن من واجب قادة الشركات تنمية أهداف واضحة واتجاهات مستقبلية لشركائهم. وعليهم أن يوازنوا أنظمة شركاتهم مع هذه الاتجاهات لفترة من الزمن؛ كما أن عليهم بناء ودعم إلتزام الشركة بالأهداف المشتركة بين وحداتها. وما المداخل الخمس التي ظهرت كنتيجة لبحثنا إلا طرق خمسة اختارها القادة لنشر الوضوح والتواؤم والالتزام. وقد لاحظنا خلال فترة إجراء بحثنا أن هناك منظمات تنموا بقوة وأخرى تعيش في مشاكل قائلة والسؤال هو ما هو الدور أو الطريقة التي تقارب بين رئيس الشركة وبين القائد؟ What role does the CEO's approach to Leadership play؟ هل الدور المخطط جيدًا الذي يناسب ظروف الشركة يؤدي إلى تحقيق القيادة؟ مازلنا في دور دراسة وتحليل هذه القضية الأساسية. ويبدوا أن هناك علاقة قوية بينهما ولكننا لا نستطيع حتى الآن تأكيد وتوضيح العلاقة المباشرة بينهما. وما نستطيع أن تؤكده حتى الآن وبصورة قاطعة من بحثنا ليس هو ما قام بحثنا لاستجلائه. فقد وجدنا أن بعض الرؤساء لا يقود بالطريقة المطلوبة Try as they might. كما أن البعض يستخدمون جزءًا من كل مدخل من المداخل الخمسة في نفس الوقت، وبذلك يهددون تركيز المنظمة وفعاليتها معًا. وبالنسبة لبعض الرؤساء فإن الأحداث التي تظهر بالشركة تقودهم وتؤثر كثيرًا على عملهم اليومي بالشركة، كذلك فإن المشاكل التي تثور هي التي تستحوذ عليهم. كما إننا وجدنا أن البعض يقود وفقًا لما تمليه عليه رغباته الشخصية، ولذلك فإنهم يقومون بالأعمال السهلة التي يحصلون على المتعة من ورائها. وفي أفضل الظروف فإن هذه المداخل القيادية بالنسبة لهم تنمي الغموض والأرتباك، وفي الظروف السيئة فإن هذه المداخل بمفهومهم تنمي منظمات مضللة

أو لا توجد لها قيادة. وفي كل الأحوال فإن هذه المداخل عبارة عن أخطاء ولا ينبغي اتباعها. ولكننا نرى أن المخاطر تكون عالية إذا قاد رئيس الشركة دون توفر هدف واضح لديه Conscious Intent.

والمداخل الخمس ليست وعاءًا تطهي أو تجهز فيه الحلول الناجحة؛ كما أنها ليست قواعد محددة يمكن أن يتبعها جميع رؤساء الشركات؛ فعالم الإدارة معقد جدًا ولا يليق به هذا التحليل المبسط. ولكن المداخل الخمس تقدم إطار عمل يساعدنا في فهم كيف يستطيع قادة الشركات إعطاء هيكل ومعنى لوظائفهم غير المحددة، وأنهم يتعلمون القيادة أثناء ممارسة العمل القيادي.

ما هي علاقة الشخصية بالقيادة؟ What Personality Got to Do With It?:

ولكن ألا تدور القيادة حول الشخصية؟ لقد سمعنا هذا السؤال كثيرًا أثناء المناقشات التي كانت تدور حول بحثنا وحول مداخل القيادة الخمس. كما أننا سمعنا تعليقات مفادها أنك إما أن تولد متمتعًا بصفات أو أنك لن تكون قائدًا.

ولم نوافق على كون القيادة ترجع إلى خصائص مرتبطة بالجينات الموروثة، وأن مدخل الشخص للقيادة عبارة عن دالة للشخصية. وفي الحقيقة فقد وجدنا أن الشخصية عنصر واحد من عناصر القيادة المؤثرة، وغالبًا ما لا تكون العنصر الحاسم في التأثير القيادي، وفي الشركات الأكثر نجاحًا فإن رئيس الشركة يقوم بفحص ظروف الشركة، ويحدد ما تحتاجه المنظمة من قائدها ثم يقوم باختيار المدخل القيادي الذي يفي بمتطلبات الشركة، وفي بعض الحالات فإن المدخل الذي تم اختياره يكون ملائمًا لشخصية القائد، وفي حالات أخرى لا يوجد هذا الانسجام والتوافق وبالتأكيد فإن بحثنا أوضح أن بعض القادة الناجحين قد نجحوا في كبح بعض خصائصهم الشخصية أو أنهم نجحوا في تنمية بعض الخصائص التي يولدوا بها حتى يستطيعوا إدارة منظماتهم بنجاح.

فكر مليا في حالة ريتشارد روزنبرج Richard Rosenberge رئيس بنك أمريكا Bank America. فإنه يستخدم باعترافه وبمشاهدتنا مداخل الصندوق – الرقابة الصارمة – وقد قال إن عليه أن يتبع ذلك نظرًا لأن بنك أمريكا يعمل في صناعة تحكمها القوانين والتقاليد الصارمة. ذلك أن فقد أو سوء استخدام السلطة

للحصول على أموال يؤدي إلى عواقب وخيمة قد يقضي على سمعة البنك. وبنك أمريكا قد تعهد لعملائه بأن يستخدم مجموعة صارمة من أدوات الرقابة ولا بد أن يكون الوفاء بذلك التعهد مسئولية رئيس مجلس الإدارة الأولى، ولكن هل ريتشارد روزنبرج هو الشخص الذي تتوقع منه استخدام مدخل الصندوق؟ أي هل يتمتع بذلك النوع من الصفات والخصائص..؟ لا إنه شخص هادئ، دمث الأخلاق، اجتماعي. وقد اعترف هو بذلك قائلاً إنه يتقمص شخصية أخرى This is not me. وقد استمر في اعترافاته قائلاً، ولكن ظروف عملنا تستدعى استخدام نمط القيادة المذكورة وها آنذا استخدمه.

أيضًا أنظر إلى دانا ميد رئيس مجلس إدارة تنكو. عندما عين في بداية 1992 لقيادة شركة حجم أصولها 3 ليون دولار تعمل في عدد متنوع من الصناعات. فكر أن الشركة تسير في الاتجاه الصحيح، ولكنه اكتشف بسرعة أن الشركة بعيدة بالمرة عن الاتجاه السليم. فلدى الشركة بعض الوحدات التي يتطلع إليها الكثير، ولكن الكثير من إجراءاتها تمنع هذه الوحدات من تحقيق معدلات النمو العالية والممكنة في مجالها. فقد كان لدى الشركة مثلاً نظامًا خاصًا بتوزيع الأموال يتأثر بما يتمتع به المديرون من قوى. أي أنه كان نظامًا سياسيًا في المقام الأول. كما كان لديها نظام أجور وحوافز قائم على أهداف لا معنى لها؛ كما لم تكن لدى الشركة إجراءات لتكوين الاستراتيجية وقد قدر ميد أنه بدون إجراء عمرة كاملة للشركة فلن يكتب لها الحياة حتى القرن المقبل، ولذلك فقد قامت خطة المعركة التي قادها بالشركة على التغيير. وتبعًا لذلك فقد تبني ميد كل أسلوب موجود في المدخل القيادي الذي يكون هو فيه أداة التغيير؛ فقد وضع ونفذ سياسات وإجراءات جديدة. كذلك فإنه زرع ونمى ثقافة جديدة، وتخلص من أنشطة موجودة ومن أشخاص غير راغبين أو قادرين على دعم الطرق الجديدة لإنجاز الأعمال، وأخذ يلقن العاملين مبادته الجديدة يهدف تغيير العاملين بالشركة في كل دول العا لم.

ولكن هل يتمتع ميد بنوع الشخصية الذي يمكن أن نتوقع منه هذا السلوك؟ مرة أخرى لا إنه شخص منخفض الصوت كما أنه خفيف الظل Subdued. حقًا إنه استخدم مدخل الموارد البشرية عند قيادته لشركة الورق الدولية Internetional Paper قبل انتقاله لكونكو وهو المدخل الذي يتمشى مع شخصية، ولكن ظروف

العمل في كونكو تطلبت منه مدخلاً آخر، وقد ارتفع بنفسه إلى متطلبات ذلك التحدي، وهذا ما ندعى أنه روح القيادة الفعالة That we argue، is the essence of effective Leadership، و لم يكن من الغريب أن نجد بعض القادة الذين يبدوا أن هناك تناسقًا بين شخصيتهم مع مدخلهم القيادي. فمثلاً فإن هرب كيلهر Herb Kelleher رئيس مجلس إدارة شركة ثاوث ويست للطيران Southwest Airlines شخص متدفق المشاعر الإنسانية قريب، وربما لم يكن مناسبًا لشركة لا تتطلب قائدًا من النوع الذي يستخدم مدخل الموارد البشرية. ربما تكون الشركة بحاجة إلى قائدًا من نوع ستيفن فريدمان التي يتمتع بالحزم ولا تتوقف طلباته ليقود التغيير فيها.

ما هي علاقة الشخصية بالقيادة؟

كيف تفسر تلاقي الشخصية مع المدخل القيادي الذي يستخدمه القائد؟ ترى أن قد يكون هناك تفسيران لذلك: الأول هو حظ القائد الذي يآتي صدفة. فقد يقوم ظروف منظمته، ويحدد المدخل القيادي الذي تتطلبه تلك الظروف، ثم يجد أنه مصادفة يتواءم مع نمط شخصيته. والتفسير الآخر وهو الأكثر توقعًا وحدوثًا وهو أن تعيين القائد يتم بواسطة فرد أو مجموعة استطاعوا اختيار أنسب قائد لظروف الشركة. فعلى سبيل المثال فإن مجلس الإدارة يقرر أن شركته بحاجة إلى اتباع اتجاه استراتيجي قوي يقرر أيضًا أي نوع من القادة ينبغي توفيره للعمل بالشركة. ولذلك فإنهم لن يقرروا البحث عن شخص ينفق معظم وقته يقوي ويدعم العاملين؛ بل القادة الذين يحبون الغوص إلى أعماق البيانات. شخص لديه تاريخ يبرهن على تمتعه بمهارة تحليل الوضع الحالي بالسوق، والتنبؤ يوضعه في المستقبل، ورسم الطريق بين الوضعين بوضوح.

وسوف يختار مجلس الإدارة شخص يستخدم حاليًا أساليب مشابهة لأساليب قادة الاستراتيجيات ولن يكون من المستغرب – في مثل هذه الظروف – أخذ أدائه السابق في الاعتبار – لذلك فإن الرئيس الجديد سوف يستمر في استخدام المدخل الاستراتيجي وسوف يعتبر ذلك طبيعيًا بالنسبة للوظيفة – أي أنه سيكون هناك انسجام بين مدخله ومتطلباته الوظيفة. وحتى يكتشف العلماء الجينات الوراثية للقيادة، ويفكروا في إنعكاس ذلك على الإدارة – ناهيك عن السياسة – فسوف

يستمر الجدل حول تأثير نمط الشخصية على المدخل أو النمط القيادي للمدير. وحتى لو اكتشف العلماء ذلك فسيستمر ذلك الجدل نظرًا لأن القيادة تتأثر بالتربية أكثر منها بالموروثات، وسوف يظل هناك من يعتقد أن القادة الكلاسيكيون من أمثال الجنرال باتون General Patton هم الذين يستطيعون قيادة المنظمات لتحقيق الربح. ويشير بحثنا إلى أن القيادة أكثر تعقيدًا من ذلك وهي يتأثر بما تتطلب الظروف الخارجية أكثر من تأثرها بما يحبه المرء من داخله.

الفصل الرابع

اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل

مقدمة:

بعد الانتهاء من عرض البدائل الاستراتيجية المتاح استخدامها للمشـروع، فلابد من اختيار أنسبها للاستخدام في ضوء ظروف المشروع الخاصة به، وقد كان الاختيار سلفا يتم على ضوء رؤية قيادة الشركة وتجاربها واستمر ذلك حتى عهد قريب نظرا لأنه لم يكن يتوفر لدى المديرين أدوات تستخدم لتحليل مزايا وعيوب كل بديل استراتيجي واختيار البدائل التي تتفوق مزاياها على عيوبها. ثم تطور الأمر واستخدم المديرون بعض الأدوات المالية في تحليل بدائل الاستثمار، وأخيرا وفى ربع القرن الأخير توفرت لدى المديرين عدة وسائل للمقارنة بين البدائل الاستراتيجية واختيار أنسبها لظروف وإمكانيات كل شركة. ويمكننا أن نلخص أدوات التحليل الاستراتيجي في المداخل الآتية:

- مدخل المصفوفات.
- مدخل تحليل الاستراتيجية.
- تحليل أثر الاستراتيجية على الربح.
- مدخل القيمة المضافة.
- ثم العوامل الوصيفية التي يمكن إهمالها عند اختيار البديل الاستراتيجي.

أولا : مدخل المصفوفات: وقد ظهر في بداية الأمر واستخدم لفترات طويلة قبل باقي المداخل. وكان ظهوره يعتبر فتحا مبينا في عالم الإدارة الاستراتيجية ومن أهم هذه المصفوفات مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية. ومصفوفة جاذبية الصناعة/ قوة وحدة الأعمال، ومصفوفة دورة الحياة ومصفوفة تطور سوق المنتج. وستكتفي بشرح المصفوفات الثلاث الأولى أما الأخيرة فلن نعيرها اهتماما لعدم وجود مميزات واضحة لها. وفى نهاية المصفوفات ستوضح كيفية استخدامها لتكوين محفظة الاستثمار المناسبة للشركة، أو ما يسمى بالتحليل العنقودي.

1 – مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية:

واحدة من أشهر المصفوفات ظهورا، ويستخدم فيها معدل نمو الصناعة ونصيب الوحدة النسبي من السوق. وتعتمد على أن أهداف المنظمة الأساسية هي النمو والربحية. كما أنها تعتبر أن من مزايا المنظمات التي تتكون من عدد من الوحدات الاستراتيجية إمكان استخدام الفائض النقدي في إحدى الوحدات في الوحدات الأخرى المتعطشة له. كما أن من أهداف الاستراتيجية المستخدمة العمل على تحقيق التوازن بين الوحدات المكونة للشركة أي تكوين محفظة أعمال متوازنة.

ويقسم كل من نصيب الوحدة من السوق ونسبة النمو في السوق إلى بعدين اثنين فقط. ذلك أن نصيب الشركة قد يكون كبيرا أو صغيرا، كما أن معدل النمو قد يكون عاليا أو مرتفعا وقد يكون منخفضا، وتظهر وحدات الأعمال على المصفوفات كدوائر يعكس حجمها حجم وحدة الأعمال بالنسبة لباقي الوحدات المكونة للشركة، على أن يقاس هذا الحجم بالدخل الذي ترده الوحدة. وقد حدد مكان الخطوط المقسمة للمصفوفة بطريقة حكمية أقيمت لتفصل بين نصيب الوحدة الذي يعتبر صغيرا أو كبيرا أو مستوى النمو المرتفع والمنخفض.

وقد أعتبر أن السوق أو الصناعة التي يوجد فيها معدل نمو يبلغ مثلى معدل النمو الموجود في الاقتصاد القومي تعبر صناعة ذات نمو عال، وأن تلك التي يقل فيها معدل النمو عن المعدل الموجود في الاقتصاد القومي تعتبر صناعة ذات نمو منخفض. ولكن هذه الحدود يمكن رفعها أو خفضها لتتلاءم مع تفضيلات كل شركة. والصناعات ذات النمو المنخفض هي الصناعات القديمة التي وصلت إلى مرحلة النضج، أما الصناعات ذلت النمو المرتفع فهي الصناعات الحديثة التي مازال السوق متعطشا لمنتجاتها.

أما بالنسبة لنصيب وحدة الأعمال من السوق، فيحتسب على أساس نصيب الوحدة النسبي من السوق. أي نصيب الوحدة منسوب إلى نصيب أكثر شركة تنافسها وتستخدم في ذلك عدد الوحدات المباعة، وليس حجم المبيعات مقوما على أساس نقدي. وعلى سبيل المثال فإذا كان نصيب الوحدة من مبيعات الصناعة هو 15% ونصيب اكبر وحدة منافسة لها30%، فإن نصيب الوحدة « أ » النسبي هو5ر0 كذلك إذا كان نصيب الوحدة « ب » هو 40% ونصيب أكبر منافسي

هو 30% فإن نصيب الوحدة « ب » النسبي هو 33ر1 وباستخدام ذلك التعريف فإن الشركـات أو الوحدات التي تتبوأ مركز القيادة في صناعتها هي الوحدات التي سيزيد نصيبها النسبي عن « 1 » أما الوحدات الأخرى فإن نصيبها سيكون كسـرا أو جزءا من الواحد الصحيح . وفقا لهذا التعريف فإن الخط الفاصل بين الوحدات ذات النصيب الكبير والصغير يوضع في منتصف المصفوفة أو عند النقطة « 1 » ويوضح الشكل الآتي ما سبق ذكره من تعريفات.

نصيب الشركة النسبي من السوق

نمو الصناعة		كبير (أكبر من «1»)	صغير (أقل من «1»)	
	مرتفع أعلى من معدل نمو الاقتصاد القومي	النجوم (2) ب، أ، و	? أو الطفل ذو المشاكل (3) ز	يفيد نصيب الشركة النسبي في التعرف على موقف الوحدة التنافسي
	منخفض ينمو بمعدل نمو أقل من نمو الاقتصاد القومي	البقرات الحلوب (1) جـ، هـ، د	الكلاب (4) ى، ك	

ويرى بعض المحللين وضع الخط الفاصل بين نصيب الوحدة الكبير والصغير عند النقطة75ر أو80ر ليسمح للشركات ذات النصيب الأصغر بالدخول في الجانب الأيسر من المصفوفة خاصة وأن النسبة مضافة إلى أو مقارنة بأكبر الشركات المنافسة للشركة القائمة بالتحليل.

ويمكن استخدام المعادلتين الآتيتين في تحديد الخطوط الفاصلة بين المربعات الموجودة بالمصفوفة:

$$\text{حصة أو نصيب الوحدة النسبي من السوق للسنة الجارية} = \frac{\text{مبيعات الوحدة للسنة الجارية}}{\text{مبيعات أكبر المنافسين للسنة الجارية}}$$

$$\text{معدل النمو فى السوق للسنة الحالية} = \frac{\text{حجم السوق الكلى للعام الحالى} - \text{حجم السوق الكلى للعام السابق}}{\text{حجم السوق الكلى للعام السابق}} \times 100$$

ويعتبر استخدام نصيب الوحدة النسبي من السوق أقوى دلالة وأكثر فائدة للقائمين بالتحليل. حيث أنه باستخدام النصيب النسبي يمكننا التعرف على قوة الوحدة التنافسية في السوق، وعلى وضعها التنافسي بين الوحدات الأخرى. وعلى سبيل المثال فإن موقف الوحدة التنافسي التي يصل نصيبها إلى10% يكون أفضل إذا كان نصيب منافسها الأكبر12% بينما يكون موقفا التنافسي ضعيفاً إذا كان نصيبه50% وباستخدام نصيب الشركة النسبي فإننا نحصل على هذه المعرفة . ومن نفس المنطق والأهمية، فإن نصيب الشركة النسبي أقرب إلى أن يعكس موقف الوحدة النسبي من منطلق التكاليف المرتبطة بمنحنى التعليم، وحجم الإنتاج أكثر مما يعكسه نصيب الشركة العادي/ فالشركات الكبرى قد يكون بوسعها أن تنتج بتكلفة أقل من الشركات الصغرى نظرا لما حققته من تفوق تكنولوجي ، ومن كفاءة إنتاجية عن طريق التدريب الذي يرتبط بالحجم الكبير. ذلك أنه قد أظهرت الدراسات أنه كلما زاد حجم الإنتاج خلال فترة معينة، فإن المعلومات المتجمعة من هذا الحجم تؤدى إلى اكتشاف طرق أداء أفضل، وطرق أخرى لتحقيق خفض أكبر في التكلفة.

وإذا زاد حجم هذا التأثير الذي يعرف بتأثير منحنى التعليم ـ فإن هذا يعطى الشركة تفوقا استراتيجيا فيما يتعلق بنصيبها من السوق، فالمنافس الذي يخفض تكاليف الإنتاج يمكنه تخفيض أسعاره مع الاستمرار في زيادة مبيعاته وأرباحه وعملائه . وكلما زاد تأثير التعليم في صناعة ما أو نشاط تجارى ما كلما زاد تأثيره على صانع القرار والاستراتيجية.

استخدام المصفوفة:

وبعد التعرف على خصائص هذه المصفوفة فإنه يمكننا التعرف على كيفية استخدامها في اختيار الاستراتيجية، أي على تأثير عاملي حجم السوق ومستوى النمو فيه على اختيار الشركة لاستراتيجيتها.

فإذا نظرنا إلى المصفوفة السابقة لوجدنا أن وحدة الأعمال التي رمز لها بالرمز (جـ) يعمل في سوق نسبة النمو فيه أقل من نسبة النمو في الاقتصاد القومي كما أن نصيبها النسبي من السوق كبير. ولذلك فمن المنتظر أن يتوفر لديها فائض نقدي نظرا لعدم وجود فرص نمو كافية لامتصاص عائد عملها. كما أنها تحتاج فقط لمصاريف تشغيل عادية بالإضافة إلى تكاليف صيانة معداتها وأدواتها ومبانيها...

الخ فهي لديها فائض. أما الوحدة (ب) فإنها تعمل بسوق تتوفر فيه فرص نمو عالية، وهى رغم كبر حجمها بحاجة إلى مزيد من الأموال للاستجابة للفرص التسويقية المتاحة والاستفادة منها. ونظرا لأن الكثير يود الاستثمار في مثل هذا السوق وإليه تشرأب أعناق المستثمرين، فإنه يرمز للوحدات العاملة في هذه الخلية بالنجم، وللوحدات العاملة في الخلية التي تقع أسفل منها بالبقرة الحلوب. وفى الحالة السابقة فمن المتوقع من الإدارة الجيدة أن تستخدم الفائض لديها من أعمال الوحدة جـ في تمويل احتياجات الوحدة ب وأن تتبع استراتيجية النمو غير الثابت فى الوحدة (ب) واستراتيجية النمو الثابت في الوحدة (جـ) .

أما الوحدة (ز) التي تقع في الخلية أو المربع الثالث فإن نصيبها من السوق صغير ولكنها تعمل في سوق به نسبة نمو عالية. ولذلك فإن مستقبلها غامض. فإذا استطاعت الشركة علاج مشاكلها التي تقف حائلا دون زيادة نصيبها من السوق أيا كان نوع هذه المشاكل فإنها ستتحول إلى مربع النجوم، وإلا فإنها ستتحول إلى المربع رقم4 الذي عادة ما يرمز له بصورة كلب إشارة إلى أن الإنسان لا يجنى منها شيئا مفيدا إلا نادرا. ولذلك فإن الاستراتيجية المقترحة للوحدة (ز) هي استراتيجية النمو غير الثابت أو الثابت إذا استطاعت الشركة الأم علاج مشاكلها المادية أو البشرية ... الخ أو استراتيجية التصفية السريعة أو البطيئة وفقا لظروف السوق والشركة، إذا لم يكن بقدره الشركة علاج مشاكل الوحدة أو إذا كانت تلك المشاكل تستعصى على الحل.

أما الوحدة «ك» الموجودة في المربع رقم4 فمن الواضح أنها تعمل في سوق تنخفض به نسبة النمو كثيرا، وأن حجمها صغير ولذلك فإن الآمال ضعيفة في نجاح استراتيجيات النمو فيها. وبالتالي فإن الاستراتيجية المقترحة هي استراتيجية الخروج من السوق، بل استراتيجية الخروج من السوق بسرعة حتى توقف الشركة نزيف الخسائر التي تتحملها في هذه الوحدة.

وعلينا أن نلاحظ أن هناك بعض الحالات التي تتوفر فيها فرص نمو جيدة في سوق ناضج نظرا للطبيعة الابتكارية للاستراتيجيات التي تتبعها الشركة ـ مثال ذلك شركة وول مارت التي تعمل في سوق الملابس والمنتجات المنزلية... حيث حققت نسب نمو غير عادية وأصبحت قائدة السوق في فترة وجيزة، وتغلبت بذلك على قائد السوق السابق الذي ظهر قبلها بنحو نصف قرن «ك مارت» ويوضح الجدول

الآتي تلخيصا للبدائل الاستراتيجية المتاحة لوحدة الأعمال باستخدام مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية.

ملخص البدائل الاستراتيجية المتاحة باستخدام مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية

موقع الوحدة على المصفوفة	الاختيارات الاستراتيجية	ربحية وحده الأعمال الاستراتيجية	الاستثمارات المطلوبة	التدفق النقدي الفائض
مربع النجوم Stars	حافظ على نصيب الوحدة من السوق واعمل على زيادته بأي وسيلة.	عالية	عالية	قريبة من الصفر أو بالسالب.
البقرة الحلوب Cash Cow	أعمل على إضافة جزء لنصيبها السوقي	عالية	منخفضة	كبير وفائض عن حاجة الوحدة.
الطفل ذي المشاكل Problem Child	اعمل على زيادة نصيب الوحدة من السوق. اجن ما يمكن من الثمار أو صف الوحدة.	لا يوجد وربما كانت هناك خسائر	عالية إذا كان من الممكن حل المشاكل أو لا توجد إذا كان الهدف هو التصفية	كبير بالسالب أو بالموجب.
مربع الكلاب Dogs	– جني الثمار. – التسييل البطيء. – التسييل السريع.	منخفضة جدا أو خسارة	لا تستثمر	إيجابي

نواحي القوة والضعف في مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية:

من أهم مزايا هذه المصفوفة بساطتها وبساطة التحليل الذي بنيت عليها وسهولة استخدامها واختيارها لعنصرين هامين بالنسبة للعناصر الإدارية التي يهتم بها كبار المديرين وهى النمو ونصيب الشركة من السوق وكفاها ميزة أن الأساليب التي جاءت بعدها تعتبر إلى حد كبير تنمية للمفاهيم التي وردت بها وعلاجا للمشاكل والاعتراضات التي أثارتها أو أثيرت بسبب استخدامها والاعتماد عليها.

ومن أهم نواحي الضعف والانتقادات التي تعرضت لها تلك المصفوفة ما يلي:

1 – إخفاء الحقيقة الفعلية وهى أن كثيرا من وحدات الأعمال الاستراتيجية تقع في وضع متوسط من حيث نصيبها من السوق ومن حيث معدل النمو الموجود بالصناعة.

2 – نلاحظ أنه رغم تقسيم المصفوفة إلى أربعة أقسام يساعد على الفهم كما أنه أداة تحليل جيدة واتصال أفضل فإنه يقود إلى تبسيط لا مجال له في الواقع فبعض

الشركات القائدة لسوقها لم تمر بمرحلة النجم اللامع كما أن الواقع يقول أنه لا يمكن وضع جميع الشركات ذات السوق الصغير والنمو البطيء في خانة الكلاب أو علامة الاستفهام. وكثير من تلك الشركات لها سجل طيب في مجال الأرباح والنمو والقدرة على المنافسة بل أن بعضها يصل إلى مرتبة قيادة السوق.

3 – لا يمكن استخدام هذه المصفوفة كمؤشر يعتمد عليه في فرص الاستثمار الموجودة بين الوحدات المكونة للمنظمة. وعلى سبيل المثال فإن المصفوفة لا تقدم دليلا على أن الاستثمار في الوحدات التي تقع في خانة النجم أفضل من تلك التي تقع في خانة البقرة الحلوب. كما أنها لا تقدم دليلا على أن الوحدات الموجودة في خانة الطفل المشكلة أو علامة الاستفهام ذات مستقبل مشرق يميل إلى تحقيق الأرباح أو مستقبل مظلم يميل إلى تحقيق الخسائر.

4 – كذلك فإن وجود الوحدة في قيادة السوق لا يضمن أن تكون البقرة حلوبا تدر النقود على الشركة لأمرين الأول أن الاستثمار المطلوب للمحافظة على وضع الوحدة واستبدال الآلات التي انتهى عمرها يمتص كل أو معظم ما تدره الوحدة من أموال. والثاني أن شدة المنافسة على السوق التي تعمل فيها هذه الوحدة بالإضافة إلى نضج السوق قد يؤديان إلى تخفيض نسب الأرباح مما يقلل الأموال المتوفرة الناتجة من نشاط تلك الوحدة.

5 – حتى يمكن الحكم بدقة على المستقبل الاستراتيجي للوحدة فإننا بحاجة لدراسة أمور أكثر من نصيب الوحدة من السوق ومعدل نمو الصناعة وقد سبق أن ذكرنا الكثير من تلك العوامل عند تحليل البيئتين الداخلية والخارجية بما فيها البيئة التنافسية.

6 – كذلك فإن الصلة بين نصيب الوحدة من السوق وبين الأرباح التي تحققها ليست بذات القوة التي تفترضها نظرية «منحنى التعلم والأرباح». لاحظ أن أهمية الخبرة المتجمعة لدى الشركات في تخفيض نصيب الوحدة من التكلفة تختلف من صناعة لأخرى. ففي بعض الحالات فإن كبر حجم السوق ينعكس على تكلفة الوحدة بالانخفاض وفى حالات أخرى لا يحدث ذلك. ولذلك

فمن الواجب الحذر عند مناقشة هذه القضية المبنية على افتراض قد لا يكون صحيحا في حالة معينة. ذلك أن افتراض أن كبر حجم السوق قد يؤدى إلى ميزة تنافسية قد لا يكون واقعيا كما أن هناك مصادر أخرى لاكتساب الميزة التنافسية بالإضافة إلى منحنى التعلم.

مصفوفة جاذبية الصناعة/ قوة وحدة الأعمال

وجدت إدارة شركة جنرال الكتريك أن العرض النظري باستخدام مصفوفة مجموعة بواسطة جيد، وله وقع على تفكير مديريها، ولكنها لم تستطع استخدام المصفوفة المذكورة لوصف الكثير من الوحدات المكونة لمحفظة أعمالها. ولذلك طلبت المعاونة من شركة ماكينزى لاستنباط مصفوفة جديدة يمكن استخدامها بالشركة. كذلك شعرت الشركة أنها بحاجة إلى تنمية عدد أكبر من العوامل التي يمكن استخدامها في عملية تقويم وحدات أعمالها. هذه العوامل التي يتم استنباطها ينبغي القيام بدراستها وتقويمها أو تقويم وحدات الأعمال للتأكد من مدى توافرها في وحدات الأعمال المكونة لمحفظة الشركة. وقد نمت الشركتان المصفوفة التي يطلق عليها مصففة جاذبية الصناعة/ قوة وحدات الأعمال.

ويتطلب استخدام هذه المصفوفة القيام بتوصيف عدد من العوامل ذات التأثير القوى على أداء الشركة سواء تلك العوامل الموجودة في البيئة الخارجية والتي يطلق عليها «العوامل الخارجية الهامة» أو تلك الموجودة في البيئة الداخلية والتي يطلق عليها «العوامل الداخلية الهامة». ثم القيام بدراسة وتقويم تلك العوامل للتأكد من مدى تأثيرها على الصناعة من جهة وعلى وحدة الأعمال من جهة أخرى.

أما العوامل الخارجية فهي تلك التي لا تأثير لإدارة الشركة عليها، ولكن لها تأثير قوى على درجة الجاذبية التي تتمتع بها الصناعة التي تعمل بها الشركة. وبعد القيام بتحديد تلك العوامل وتقويمها فإن على الإدارة أن تقوم باستخدام قدرتها الشخصية لتحكم على ما إذا كان لتلك العوامل تأثير قوى أو متوسط أو ضعيف على جاذبية الصناعة. أما العوامل المتحكمة الداخلية، أو عوامل النجاح الداخلية فإن لإدارة الشركة سيطرة عليها، كما أنها تحدد مدى قوة وحدة الأعمال. ومرة أخرى تستخدم الإدارة قدرتها على الحكم لتحدد ما إذا كان تأثير تلك العوامل قوياً أو متوسطاً أو ضعيفاً على قوة حدة الأعمال.

ويمكن التوصيف التالي وضع كل وحده من وحدات الأعمال المكونة لمحفظة الشركة في خلية من تسع خلايا هي إجمالي خلايا المصفوفة. كما هو موضح في الشكل التالى وتوضح المباحث الآتية كيفية توصيف العوامل المذكورة واستخدامها في التحليل.

قوة وحدة الأعمال	جاذبية الصناعة		
	منخفضة	متوسطة	مرتفعة
مرتفعة	4	3	2
متوسطة	5	4	1
منخفضة	9	7	8

وصف وتقويم العوامل الخارجية:

تشمل تلك العوامل خصائص المنافسة، والعوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي لها تأثير على صناعة معينة. ويمكننا أن نستفيد من الشرح السابق للبيئة الخارجية في التعرف على تلك العوامل.

وصف وتقويم العوامل الداخلية:

لتلك العوامل تأثير قوى على نجاح وحدة أعمال معينة في منافستها مع الوحدات المكونة لصناعة معينة. ومن تلك العوامل حجم السوق النسبي ومهارة رجال البيع، والطاقة الصناعية، وصورة الشركة في أذهان العملاء والمنافسين، ومدى اتساع خط المنتجات، وقوة مصادر التمويل المتاحة للشركة، وجودة المنتجات، وقوة الإدارة أو قدرتها على المنافسة. ويحدد مدى تواجد تلك العوامل لدى وحدة الأعمال بالمقارنة بمنافسيها قوة أو ضعف هذه الوحدة.

التنبؤ بقوة العوامل الخارجية:

يمكن استخدام بعض طرق التنبؤ التي سبق أن درسناها عند تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الاتجاهات الآخـذة في النمو وتحديد سرعة تحقق تلك الاتجاهات بالإضافة قدرة الإدارة الشخصية في الحكم والتقدير لتحديد مدى قوة هذه العوامل أو ضعفها.

تحديد الوضع المرغوب فيه للوحدة:

بعد أخذ العوامل المحددة لمدى قوة وحدة الأعمال في الاعتبار فإن على الإدارة أن تحدد الوضع الذي ترغبه بالنسبة لوحدة الأعمال التي تقوم بدراستها أي التي بسبيلها لاختيار الاستراتيجية الخاصة بها. ورغبة في تحسين الاستفادة من إمكانيات هذه المصفوفة فقد حاول البعض إعطاء البيانات الخاصة بجاذبية الصناعة وقوة وحدة الأعمال قيماً رقمية وأوزاناً وأهميات مرجحة بحيث نحصل في النهاية على رقم يمثل جاذبية الصناعة وآخر يمثل قوة وحدة الأعمال. وبذلك يمكننا تحديد موقع الوحدة على المصفوفة بدقة. وبافتراض أن العوامل الآتية هي العوامل الهامة في البيئة الخارجية لإحدى الوحدات فإنه يتم التعامل معها كما يلي:

جدول يوضح العوامل المؤثرة في جاذبية وأوزانها وأهميتها وأهميتها المرجحة:

العامل	الوزن	الأهمية	الأهمية المرجحة
– حجم السوق والنمو المتوقع	0ر15	5	0ر75
– تأثير الموسمية والدورات الاقتصادية	0ر10	8	0ر80
– أهمية التطور التكنولوجي	0ر10	1	0ر10
– حدة المنافسة	0ر25	4	1ر00
– الفرص والتهديدات التي قد تظهر	0ر15	1	0ر15
– الاحتياجات الرأسمالية	0ر05	2	0ر10
– ربحية الصناعة	0ر10	3	0ر30
– العوامل الاجتماعية والسياسية والقانونية والبيئية	0ر10	7	0ر70
الإجمالي = جاذبية الصناعة في المدى الطويل	1ر00		3ر90

لاحظ أن الأوزان تعبر عن احتمالات تأثير لكل عامل من العوامل، ولذلك فإن المجموع لابد وأن يمثل واحد صحيح ولا يزيد عنه. أما الأهميات فإنها تحدد بشكل عام بواسطة الإدارة على مقياس مدرج قد يكون مكوناً من خمس درجات أو سبع أو عشر مثل: مهم جدا، مهم، متوسط الأهمية، غير مهم، غير مهم إطلاقاً.

ويمكن فعل نفس الشيء بالنسبة للعوامل الداخلية المؤثرة على قوة وحدة الأعمال كما يلي:

جدول يوضح العوامل المؤثرة على عوامل نجاح وحدة الأعمال الاستراتيجية (قوة وحدة الأعمال):

العامل	الوزن	الأهمية	الأهمية المرجحة
– نصيب الوحدة النسبي من السوق			
– هامش الربح بالمقارنة بالمنافسين			
– قدرة الوحدة على أن تنتج سلعاً تساوى في جودتها سلع المنافسين أو تتفوق عليها			
– موقف الوحدة النسبي من التكاليف			
– مدى إلمام الوحدة بالسوق والعملاء			
– القدرات التكنولوجية			
– المهارات الإدارية			
– الوضع المرغوب فيه بالنسبة لعوامل المنافسة الأساسية			
الإجمالي			

الاستراتيجيات الخاصة بالشركة:

من الممكن للشركة الحصول على صورة عامة لمحفظة أعمالها عن طريق وضع وحدات الأعمال المكونة لها على المصفوفة المذكورة. ونظراً للندرة الموجودة في مصادر التمويل وباقي المصادر الأخرى، فإن على الإدارة أن تختار وحدات الأعمال التي توجه إليها تلك الاستثمارات بحيث تركز على تلك الوحدات التي تعطيها أفضل عائد لتلك الموارد التي تم توجيهها إليها، وهي تلك الوحدات التي تتمتع بوضع قوى في العوامل التي سبق دراستها. وبالإضافة إلى ذلك فإن على الإدارة استخدام بعض وحدات الأعمال لتمويل البعض الآخر ويوضح الشكل الآتي الاستراتيجيات المتاحة للمنظمات على مستوى الشركة ككل.

قوة وحدة الأعمال / جاذبية الصناعة	منخفضة	متوسط	مرتفعة
مرتفعة	استمارات مختارة	نمو	نمو
متوسطة	تصفية بطيئة أو سريعة	استمارات مختارة	نمو
منخفضة	تصفية ببطء أو بسرعة	تصفية ببطء أو بسرعة	استثمارات مختارة

وبصفة عامة فعندما تحصل وحدة الأعمال على درجات عالية بالنسبة للعوامل المكونة لكل من جاذبية الصناعة والعوامل الموضحة لمدى قوتها أو نجاحها فإن الاستراتيجية الطبيعية التي تتبع بالنسبة لهذه الوحدة هي توجيه حجم كبير من الاستثمارات لهذه الوحدة، اتباع استراتيجية النمو، أما إذا كانت عوامل النجاح ضعيفة وعوامل الجاذبية منخفضة بالنسبة للصناعة، فإن التصفية البطيئة أو السريعة هي الاستراتيجية الطبيعية بالنسبة لهذه الوحدات. لاحظ أن استراتيجيات النمو تطبق على الوحدات الموجودة في الخلايا التي تقع فوق الخط المحوري الذي يقع المصفوفة من الركن الأيمن العلوي، وحتى الركن الأيسر السفلي. أما التصفية السريعة أو البطيئة فإنها تطبق على الوحدات الموجودة أسفل ذلك الخط. أما الوحدات التي تقع في الخلايا التي يمر بها هذا الخط فإنها تعتبر في وضع متوسط لأنها قد تكون متوسطة القوة وتعمل في سوق منخفضة الجاذبية أو تكون ضعيفة ولكنها تعمل في صناعة قوية الجذب. وفي هذه الحالات فإن على الإدارة أن تستفيد إما من قوة الوحدة أو جاذبية الصناعة أو من الوضع المتوسط للوحدة في المجالين، وذلك عن طريق اختيار المجالات المناسبة لإمكانيات الوحدة وتوجيه الاستثمارات إليها مثل اختيار قطاع من السوق أو خط من خطوط الإنتاج ... الخ.

ومن الواضح أن اختيار الوحدة التي توجه إليها الاستثمارات يتأثر بثقافة الشركة، وبعوامل أخرى غير كمية سيتم مناقشتها فيما بعد كما أن هذا القرار يتأثر أيضاً بمدى تغير عوامل الجاذبية الصناعية التي تؤثر على الوحدة وتجعله قوياً أو متوسطاً أو منخفضاً أو بتوقع التغير في تلك العوامل.

الاستراتيجيات الخاصة بوحدات الأعمال:

من الواضح أن استراتيجية وحدات الأعمال تتأثر بالاستراتيجيات العامة للشركة وبمقدار الموارد التي توفرها إدارة الشركة لتلك الوحدات الاقتصادية. وبعد اتخاذ القرارات السابقة فمن الممكن استخدام مصفوفة جاذبية الصناعة وقوة وحدة الأعمال لفحص أداء خطوط المنتجات التي تستحق الدعم وتلك التي تستحق مزيد من الإنفاق كما أن تلك المصفوفة تساعد على فحص الاستراتيجيات الأساسية الثلاثة السابق ذكرها وهي قيادة التكلفة والتمييز والتركيز للتعرف على أنسبها لوحدة الأعمال.

الاستراتيجية الوظيفية:

وكما سبق أن ذكرنا فإن استخدام تلك المصفوفة يقتضى التعرف على الوضع المرغوب فيه بالنسبة لوحدة الأعمال على كل عامل من عوامل النجاح الداخلية. وغالباً ما يقود ذلك إلى التعرف على الاستراتيجية الوظيفية حيث تقع معظم عوامل النجاح إما في إحدى وظائف الإدارة أو ترتبط بمجموعة من الوظائف الإدارية وتتضمن تنمية الاستراتيجيات الوظيفية تحديد ما ينبغى اتخاذه من القرارات للتحول من الوضع الوظيفي الحالي إلى الوضع المرغوب فيه وترتبط الاستراتيجيات الوظيفية للشركة واستراتيجيات وحدات الأعمال بالموارد التي توفرها الشركة لوحدات الأعمال للوظيفة.

الانتقادات الموجهة إلى مصفوفة جاذبية الصناعة/ قوة وحدة الأعمال:

سبق أن أشرنا إلى أن تلك المصفوفة تتمتع بثلاث خصائص مرغوبة وأنها تسمح بمكان للوحدات المتوسطة التي تكون متوسطة القوة وتعمل في الأسواق ذات الجاذبية المتوسطة وأنها كذلك تستخدم تشكيلة واسعة من العوامل الاستراتيجية عند حساب جاذبية الصناعة وقوة وحدة الأعمال كما أنها تؤكد على توجيه موارد الشركة المالية وغيرها إلى أقوى الوحدات وهي الوحدات التي يرجى منها تحقيق أهداف الشركة مع الاختيار الدقيق للوحدات ذات الوضع الضعيف ما لم تكن هناك مزايا قوية يمكن الحصول عليها باستخدام استراتيجية التحول وتتعرض هذه المصفوفة **للانتقادات الآتية:**

1 – أنها لا تقدم إرشادات دقيقة لاختيار الاستراتيجية المناسبة للشركة ولا لوحدات الأعمال المكونة لها ولكنها تقدم إرشادات عامة مفيدة وأكثر تحديداً من سابقتها.

2 – لا تتعرض لمشكلة التنسيق الاستراتيجي بين الأنشطة التي لا يوجد بينها روابط.

3 – لا تتعرض لتحديد الدخل القياسي الذي يعتمد عليه.

4 – لا تتعرض للإجراءات الاستراتيجية التي ينبغي اتخاذها على مستوى الوحدة الاستراتيجية.

والقضية الأساسية التي يجب حسمها هي ما إذا كان يتم تقويم كل الوحدات المكونة لمحفظة أعمال الشركة باستخدام نفس العوامل مما يقوى قدرتنا على

المقارنة داخل الصناعة الواحدة أم أنه من الواجب اختيار عوامل خاصة بكل وحدة استراتيجية مما يعطينا نتائج أكثر دقة عند تحديد وضع الوحدة التنافسية.

ملاحظات:

- يتم تمثيل الوحدات الاستراتيجية على هذه المصفوفة بواسطة دوائر يتناسب حجمها مع الصناعة أما الجزء المظلل من الدائرة فإنه يعكس نصيب الوحدة من الصناعة.
- تعتمد هذه المصفوفة في بعض مراحلها على تقدير الإدارة الشخصي ونظراً لاختلاف التقدير وفقاً لمدى تقدير كل مدير لأهمية كل عامل من العوامل المختلفة فإن من الممكن أن نحصل على تقديرات مختلفة للوحدة باختلاف المديرين وفي بعض الحالات قد تلجأ الإدارة للتغلب على تلك الاختلافات إلى الحلول الوسط مما يقلل من دقة التحليل والتقدير.

مصفوفة دورة الحياة:

يتم باستخراج هذه المصفوف التى نمتها شركة آرثر د. لتل. تصنيف المنظمات أو وحدات الأعمال الاستراتيجية عن طريق استخدام: درجة اكتمال نضج الصناعة – أي مستوى النضج الذي وصل إليه السوق – والوضع التنافسي الاستراتيجي.

ويوضح الشكل الآتي هذه المصفوفة:

درجة اكتمال نضج الصناعة

الوضع التنافسي لوحدة الأعمال الاستراتيجية	التدهور	النضج	النمو	التقديمي
متحكم				
قوى				
وقع مرضى (متوسط)				
ممكن الدفاع عنه				
ضعيف				

ويقترح ذلك المدخل أنه من الممكن تقسيم الصناعة بالنسبة لمرحلة النضج التي تمر بها إلى الأقسام الآتية:

1 - **مرحلة التقديم**: تتسم هذه المرحلة بالنمو السريع والتغيرات التكنولوجية المتوالية، وبمحاولة اجتذاب عملاء جدد لشراء المنتج، وبتغييرات عديدة في نصيب الصناعة والوحدات المكونة لها.

2 - **مرحلة النمو**: تتميز هذه المرحلة بالنمو السريع كذلك فإن معرفة الشركة بعملائها وسوقها والتكنولوجيا المستخدمة في الصناعة أصبحت أفضل من ذي قبل. كذلك فإن الدخول إلى الصناعة يصبح أشق وأكثر صعوبة بالمقارنة بالفترة السابقة.

3 - **مرحلة النضج**: تتميز تلك المرحلة باستقرار معرفة الشركات لعملائها وأسواقها والتكنولوجيا التي تستخدمها وكذلك نصيبها في السوق ومع ذلك فما زالت الصناعة تتمتع بدرجة كبيرة من المنافسة.

4 - **مرحلة التدهور**: تتميز بانحدار الطلب إلى أسفل وبتناقص عدد المتنافسين، وبضيق خطوط المنتجات في كثير من الصناعات.

ويتطلب استخدام تلك المصفوفة اتخاذ قرارات تعتمد على تقدير الإدارة الشخصي لعدد من العوامل مثل اتساع تشكيلة المنتجات ونصيب الوحدة من السوق والتحركات السابقة لنصيب الشركة من السوق والتغيرات التكنولوجية ويؤكد هذا المدخل أنه ينتج من تغير العوامل السابقة وامتثالاً أن تحصل وحدة الأعمال على مزايا تنافسية جديدة أو تخسر بعض المزايا التي تمتلكها حالياً كما يمكن تصنيف وحدات الأعمال وفقاً لهذا الأساس إلى وحدات متحكمة أو قوية أو أنها في وضع متوسط أو يمكن الدفاع عنه أو ضعيف كما سبق في الشكل السابق.

اختيار الاستراتيجية المناسبة:

بعد توزيع الوحدات على المصفوفة يصبح بإمكاننا اختيار الاستراتيجية المناسبة للوحدة، أما على مستوى الشركة فإنه يتم توزيع الموارد على الوحدات على أساس المركز التنافسي لها وقدرتها على تحقيق تدفق نقدي إيجابي في الأجلين القصير والطويل وبالتأكيد فإن لمعدل العائد على الاستثمار الذي يدره الاستثمار في هذه

الوحدة تأثير كبير. وقد يكون لدرجة المخاطرة تأثير هام على قرارات الاستثمار أيضاً. ويساعد فحص العوامل السابقة الإدارة على اتخاذ قرار بشأن أي الوحدات ينبغي توجيه الاستثمارات إليها.

ويوضح الجدول التالي بدائل الاستثمار المتاحة في كل خلية من الخلايا الموجود بالشكل (المصفوفة) السابقة.

الوضع التنافسي الاستراتيجي لوحدة الأعمال	**درجة نضج الصناعة**			
	مرحلة التقديم	**مرحلة النمو**	**مرحلة النضج**	**مرحلة التدهور**
وحدة مسيطرة	– الضغط بقوة من أجل حصة في السوق . – التمسك بالوضع عن طريق : استثمار أسرع قليلاً من السوق . **النتائج** : احتمال قليل لتحقيق أرباح مع الاستمرار في اقتراض النقود .	– التمسيك بالوضع . – التمسك بحصة المنظمة من السوق . – الاستثمارات المكثفة لتحقيق النمو والتغلب على المنافسين . **النتائج** : تحقيق أرباح . توفير نقود (ليس ذلك ضرورياً) .	– التمسك بالوضع . – النمو بنسبة نمو الصناعة . **النتائج** : ربح ، فائض نقدي .	– التمسك بالوضع عن طريق إعادة الاستثمار . **النتائج** : أرباح وفائض في النقدية .
وحدة قوية	– محاولة تحسين الوضع التنافسي . – الضغط الشامل من أجل حصة السوق عن طريق الاستثمار بنفس حصة السوق . **النتائج** : قد لا تحقق ربحاً اقتراض نقدية .	– محاولة تحسين الوضع . – ضغوط مختارة من أجل الحصة السوقية . **النتائج** : ربح حدي واقتراض للنقود .	– العمل على حماية فرص الاستثمار المحدودة . – الحد الأدنى من الاستثمار . النتائج : ربح ، متوسط والعمل على توليد النقود .	– التمسك بالوضع . – الحصاد في الحالة الأولى استثمار عن الحد الأدنى . **النتائج** : وضع مربح ومدر للنقدية .

الوضع التنافسي الاستراتيجي لوحدة الأعمال	درجة نضج الصناعة			
	مرحلة التقديم	مرحلة النمو	مرحلة النضج	مرحلة التدهور
وحدة متوسطة أو وضع مرضى	- ضغط شامل أو انتقائي من أجل الحصة السوقية . - محاولات مختارة لتحسين الوضع . - انتقاء الاستثمارات . النتائج : احتمال عدم تحقيق أرباح واقتراض نقدية .	- محاولة تحسين الوضع . - ضغوط مختارة من أجل الحصة السوقية . النتائج :أرباح حدية واقتراض نقدية .	- العمل على حماية فرص الاستثمار المحدودة . - الحد الأدنى من الاستثمار . النتائج : ربح متوسط . والعمل على توليد النقود .	- الحصاد أو التصفية السريعة في الحالة الأول . الحد الأدنى من الاستثمار . النتائج : ربح معتدل وتدفق نقدي متوازن .
وضع يمكن الدفاع عنه	- محاولات مختارة لتحسين الوضع عن طريق الانتقاء الجيد للاستثمار . النتائج : وضع مربح واقتراض للنقود .	- العثور على فرص محددة وحمايتها عن طريق الاستثمارات المختارة . النتائج : وضع غير مربح إما تدفق نقدي متوازن أو الحاجة إلى الاقتراض .	- محاولة العثور على فرصة أو الانسحاب . الحد الأدنى من الاستثمار أو عدم الاستمرار . النتائج : الأرباح عند حدها الأدنى تدفق نقدي متوازن .	- الانسحاب أو التوقف . - لا تستمر أو ربما تسفى . النتائج : الربحية عند حدها الأدنى تدفق نقدي متوازن .
وضع ضعيف	- التحرك إلى أعلى وللخارج (الاستثمار أو التصفية) . النتائج : وضع غير مربح لاقتراض للنقود .	- التحول أو التوقف - الاستثمار أو التصفية . النتائج : غير مربح . تدفق نقدي متوازن أو بحاجة إلى نقدية .	- التحول أو الانسحاب . - الاستثمار الانتقائي أو عدم الاستثمار . النتائج : وضع غير مربح وهناك احتمال للاقتراض كما أن هناك احتمال لتوليد نقدية إضافية .	- التوقف : التصفية . النتائج : وضع غير مربح علاج له غير إنها العمل .

التحليل العنقودي:

يمكن للمنظمة أن تمتلك العديد من الوحدات الاستراتيجية في محفظتها الاستثمارية وقد يشمل محافظ الشركات على ثلاث أنواع من تلك الوحدات نوع يتميز بالنمو وآخر يتميز أو يغلب عليه الربحية، والثالث يمزج بني النوعين بقدر متوازن ويمكن الإدارة أن تأخذ صورة عامة عن الوضع الحالي ثم تعيد النظر فيه لتشكيل محفظتها بالطريقة التي ترغب فيها ويوضح الشكل التالي الذي قد يطلق عليه التحليل العنقودي ثلاثة أنواع من محافظ الاستثمار لدى ثلاث من الشركات باستخدام إحدى المصفوفات:

المركز التنافسي

	ضعيف	متوسط	قوى	ضعيف	متوسط	قوى	ضعيف	متوسط	قوى
التقديم									
النمو									
عدم الاستقرار									
النضج وما قبل التنافس									
التدهور									

مزايا وعيوب مدخل دائرة محفظة الاستثمار

باستخدام المصفوفات:

تقدم المصفوفات إطارا مفيدا لتحليل الفروق المتوقعة بين وحدات الاستراتيجية في نفس الشركة قد أوضحت الخبرة أن لذلك الإطار فوائد منها:

1 – أنه يقدم وسيلة جيدة لاتصال بين وحدات الأعمال بالشركة حيث يرتبط بذلك المفهوم استخدام الكثير من المعلومات وبالتالي تعرف إدارة الشركة تلك المعلومات عن وحداتها.

2 – يضع أو يساعد على وضع أهم الفروق بين الوحدات تحت نظر الإدارة كما أنها قد تساعد على فهم أسباب الاستثمار في وحدة بدلا من الوحدة الأخرى أو استثمار الأموال التي حصلنا عليها من الاثنين.

3 – تقدم أسلوباً بسيطاً ولكنه مفيد لمراجعة مدى الاستقرار في طلبات الوحدات للأموال ولمرجعية مدى دقة وكفاءة الوحدة في استخدام تلك الموارد.

4 – تقدم للإدارة اقتراحات مقبولة بمستوى الأداء المتوقع من كل وحدة من الوحدات التابعة للشركة فمن الواضح أن مستوى النمو الخاص بالوحدات الموجودة في مربع النجوم يختلف عن ذلك المستوى المتوقع للوحدات الموجودة في المربع الطفل ذي المشاكل أو البقر الحلوب.

ولا ينبغي أن تأخذ الإدارة تلك المزايا وتنسى الأساس الذي قامت عليه خطط الشركة العامة أو أسلوب التخطيط الاستراتيجي بأكمله. وعلى الإدارة أن تعرف أن هذه المصفوفات أدوات للتحليل أكثر من كونها أدوات لبناء خطة استراتيجية كاملة.

وفيما يلي بعض المآخذ التي ذكرت بالنسبة للمصفوفات:

1 – توحي المصفوفات المبسطة بأن التفكير الاستراتيجي شيء تافه. وحتى نكون عادلين فإن تلك الاتهامات ينبغي أن توجه لمن يسيئون استخدام هذه المصفوفات ذلك أن من أنشأها لم يفكر في جعلها بديلاً للتفكير المتأني مع أن ذلك حدث في الواقع في بعض الحالات.

2 - من الصعب تحديد وحدة الأعمال الاستراتيجية بدقة فلا توجد مبادئ واضحة يتم على أساسها تحديد السوق أو الخطة للمنتجات فمثلاً بالنسبة التي تتعامل في المشروبات هو تعامل وحدة الشاي والقهوة على أنهما وحدتين منفصلتين أو وحدة واحدة.

3 – لا يتوفر خلال مراحل التخطيط أو دورة التخطيط السنوية وقت يسمح بإجراء تحليل تفصيلي خاصة في الشركات ذات الأنشطة المتنوعة وعلى ذلك فإنه حتى بالنسبة للمتحمسين لذلك المدخل يتم تجنبه أحياناً وعادة ما تضم محافظ الشركات الكبرى ثلاثون نوعاً من الأعمال بصرف النظر عن كيفية مزج هذه الوحدات مع بعضها للوصول إلى ذلك المستوى من المحافظ التي يمكن إدارتها.

4 - عادة ما لا تكون النماذج المبسطة دقيقة: لقد اتضح الآن أن استخدام مصفوفة مجموعة بوسطن قد أدى إلى تحركات استراتيجية غير دقيقة فقد أثبتت إحدى الدراسات أن نصف الوحدات التي كانت بحاجة إلى نقدية وفقاً لمصفوفة بوسطن كانت تدر نقدية. كذلك ثبت أربع الوحدات كانت تعتبر بقرات حلوب كانت في الواقع نجوماً...وهكذا.

تحليل الاستراتيجية التنافسية

تحدثنا فيما سبق عن ثلاث مصفوفات تشكل تمثيلاً جيداً لمدخل المصفوفات في تحليل البدائل الاستراتيجية وسنبدأ الآن شرح المدخل الثاني من المداخل التحليلية للبدائل الاستراتيجية وهو الأسلوب الذي أطلق عليه مايكل بوتر الاستراتيجية التنافسية ووفقاً لما ذلك بوتر فإن الاستراتيجية التنافسية تقوم على أربعة عناصر وهي:

1 – قوة الشركة أو ضعفها.

2 – الفرص والتهديدات الموجودة في الصناعة.

3 – القيم الشخصية للمديرين شاغلي الوظائف العليا.

4 – التأثيرات المتوقعة للعوامل الاجتماعية العامة مثل سياسات الحكومة والاعتبارات الاجتماعية.

وتحدد هذه العناصر الأربعة أهداف المنظمة وكما سبق أن ذكرنا فإن الاستراتيجيات تعتبر مرشداً للإجراءات. وينبغي أن تحدد هذه الاستراتيجيات في ضوء فلسفة الإدارة العليا للمنظمة. وقد ادعى بوتر أنه يمكن التعرف على مناسبة الاستراتيجية التنافسية للمنظمة عن طريق اختبار مدى تناسق الاستراتيجيات مع الأهداف. وتعطى الأسئلة التالية أمثلة للأسئلة التي يمكن أن تساعد في اكتشاف هذا التوافق أو التناسق، وبالتالي الحكم على ما إذا كانت الاستراتيجية ملائمة الشركة أم لا. لاحظ أن هذه الأسئلة تتوجه إلى اختبار التناسق بين السياسة والأهداف عن طريق اختيار مدى التناسق الداخلي والتوافق بين الاستراتيجية والبيئة والتوافق مع الموارد والتوافق بين الاستراتيجية والاتصال والتنفيذ.

الاتساق الداخلي:

– هل الأهداف قابلة للتنفيذ تبادلياً؟

– هل تعبر سياسات التشغيل الرئيسية عن الأهداف؟

– هل تدعم كل سياسة من سياسات التشغيل الرئيسية السياسة الأخرى؟

الملائمة البيئية الخارجية:

– هل استغلت الاستراتيجية والأهداف الفرص الموجودة في الصناعة بكفاءة؟

- هل تتعامل الاستراتيجيات والأهداف مع المخاطر الموجودة بالصناعة إلى الدرجة التي تسمح بها الموارد المتاحة؟
- هل تستجيب الأهداف والاستراتيجية للاعتبارات الاجتماعية ؟
- هل أخذت قدرة البيئة على استيعاب الأحداث خلال الفترة التي يتم فيها تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات في الاعتبار؟

ملائمة الموارد:

- هل تتلاءم الأهداف والاستراتيجيات مع الموارد المتاحة مقارنة بالمنافسين؟
- هل تعكس الاستراتيجيات والأهداف إمكانية التغير لدى المنظمة؟

ملائمة الاتصال والتنفيذ:

- هل يفهم المنفذون الرئيسيون الاستراتيجيات والأهداف جيداً؟
- هل تتوافق الأهداف والاستراتيجيات مع القيم التي يعتنقها المنفذون الرئيسيون؟
- هل تتوفر لدى الإدارة مقدرة إدارية كافية تسمح بالتنفيذ الفعال؟

وتمكننا الأسئلة الآتية التي توضح: ما الذي تفعله الآن؟ وما الذي يحدث في البيئة التي توجد فيها المنظمة؟ وما الذي يجب أن تفعله المنظمة في الفترة التالية؟ تمكن هذه الأسئلة المنظمة **من اختيار الاستراتيجية الأنسب على مستوى المنظمات وعلى مستوى وحدات الأعمال.**

الأسئلة:

- ما الذي تفعله المنظمة أو وحدة الأعمال الآن؟
- ما هي الاستراتيجيات الحالية الصريحة والضمنية؟
- ما هي الافتراضات القائمة عن الوضع النسبي للمنظمة؟ وما هي نقاط القوة والضعف؟ ومن هم أهم المنافسين؟ وما هي الاتجاهات الموجودة بالصناعة (أي التي ستأخذ مكانها مستقبلاً، والتي يجب أخذها في الحسبان لجعل الاستراتيجية الحالية معقولة؟
- ما الذي يحدث في البيئة؟ تصاغ أسئلة تهدف إلى التعرف على:
  - التحليل التنافسي والتعرف على تحركات المنافسين.
  - التعرف على الفرص والتهديدات.

– التحليل الاجتماعي والسياسي والقانوني والاقتصادي والتقني.

– تحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف.

● ما الذي يجب على الشركة فعله؟ تصاغ أسئلة تهدف إلى:

– اختيار الافتراضات والاستراتيجيات.

– تحديد البدائل الاستراتيجية.

– اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل.

قياس تأثير الاستراتيجية على الربح

بدأت فكرة هذا المدخل في الستينات بواسطة أحد أساتذة الإدارة بجامعة هارفارد واسمه سدني سكوفلر الذي قدم الفكرة لشركة جنرال اليكتريك ولبعض الشركات ولكنها لاقت قبولاً محدوداً نظراً لتخوف الشركات من منافسيها ولذلك فإن هذا الأستاذ أنشأ عام 1975م معهد التخطيط الاستراتيجي ليقوم على تنفيذ الفكرة وقد لاقت الفكرة نجاحاً كبيراً كما ذكر أحد المصادر الحديثة. وأصبح عدد الوحدات الاستراتيجية المشاركة في تقديم البيانات والحصول على تقارير المعهد 3000 وحدة استراتيجية. ويقدم المشارك معلومات كمية ووصفية عن عناصر منها نصيب الوحدة من السوق وجودة المنتجات والخدمات ونسبة مبيعات الشركة من المنتجات والخدمات الجديدة إلى إجمالي مبيعاتها، والأسعار النسبية لمنتجات الشركة وخدماتها ونسبة المصروفات التسويقية إلى المبيعات، وتكلفة الآلات والمعدات والمباني إلى المبيعات، ونفقات البحوث والتطوير منسوبة إلى المبيعات، وتستخدم عدة مقاييس عند المقارنة بين أداء الوحدات المشاركة منها: العائد على المبيعات كنسبة مئوية، ومنها كذلك العائد على الاستثمار. ويحصل المشترك نظير مبلغ معين على عدد من التقارير التي يصدرها المعهد (تقارير PIMS). ومن الممكن استخدام هذه التقارير لأغراض اختيار الاستراتيجية المثلى ولأغراض أخرى مثل الرقابة الاستراتيجية. ومن أهم التقارير التي يصدرها المعهد ضمن تقارير بمز PIMS.

1 - **التقرير الخاص بالعائد على الاستثمار** (ROI):

ويهتم هذا التقرير بالعائد على الاستثمارات وفقاً لقيمتها الاسمية وبالتدفق النقدي العادي في ظروف محددة تواجهها الوحدة الاستراتيجية مثل نصيب

الوحدة من السوق – ظروف منافسة معينة – مكانة الوحدة التسويقية ... الخ. ويحسب العائد على الاستثمار بيانات حقيقية جمعت من وحدات أعمال حقيقية تعمل في ظروف متقاربة كما يفترض أن المهارات الإدارية والقدرة على صنع القرارات الإدارية في مستوى متشابه. وفيما يلي مثال توضيحي لذلك التقرير مع ملاحظة أن التقرير النموذجي يوضح 70% من أسباب اختلاف أداء الوحدات الاستراتيجية في هذا المجال (العائد على الاستثمار). ويسجل عادة في هذا التقرير أثر 28 عاملاً من العوامل الهامة المؤثرة على العائد على الاستثمار. كما أنه يقسم هذه العوامل إلى عدة مجموعات عامة توضح تأثير كل مجموعة على الربح.

ملخص تقرير العائد على الاستثمار الاسمي لشركةABC	
الوضع الاستراتيجي	
نصيب الوحدة من السوق – جودة المنتجات – الخ	– 0ر7%
موقع الوحدة على المنحني الخاص بدورة الحياة	
معدل النمو، البحوث والتطوير، المنتجات الجديدة ... الخ	+ 0ر5%
البيئة التسويقية	
التركيز على منتج واحد أو مجموعة محدودة وتركز السوق ... الخ	+ 1ر2%
هيكل الإنتاج ورأس المال	
الاستثمارات والإنتاجية ... الخ	– 2ر8%
إجمالي التأثير (التأثير الصافي)	– 1ر8%
+ متوسط العائد على الاستثمار بشركات.بمز	20ر2%
العائد على الاستثمار المتوقع لهذه الوحدة	18ر4%

تعليق:

يمكن أن يعطى هذا التقرير بعض المؤشرات التي قد تستفيد منها الإدارة في قراراتها الخاصة بتحسين أرباح هذه الوحدة الاستراتيجية وتعكس العوامل السابقة في التقرير أربع مجموعات من العوامل التي وجد أن لها تأثير على ربحية الوحدة وهي: الوضع التنافسي، ووضع الوحدة على منحني دورة الحياة، والبيئة التسويقية، وهيكل رأس المال والإنتاج. وأخطر مشكلة تواجهها هذه الوحدة هي

ضعف هيكل كل من رأس المال والإنتاج التي كانت درجتها فيها (– 8ر2%) عن متوسط الرقم الذي يعطيه PIMS فإذا أضيف إلى ذلك الرقم الذي يمثل بعض القصور في وضع الوحدة الاستراتيجي وهو (– 7ر0%) فإن النتيجة تكون (–5ر3%) ولكن يخفف الوطأة موقف الوحدة الجيد في كل من البيئة التسويقية (+2ر1%) وموقفها على منحنى دورة الحياة (++5ر0%) مما يعطينا نتيجة صافية لتأثير العوامل المذكورة قدرة (–8ر1%) فإذا خصم من المتوسط العام للشركات المشتركة في PIMS وهو (2ر20%) فإننا نجد أن العائد المتوقع للاستثمار في هذه الوحدة = 2ر20% – 8ر1% = 4ر18%.

2 - التقرير الخاص بالاستراتيجية:

يحلل هذا التقرير تأثير تغيير الاستراتيجية على العائد على الاستثمار في الأجلين القصير والطويل ويتم تحليل التغييرات الاستراتيجية العادية مثل تغير نصيب الوحدة من السوق وتغير درجة التكامل الرأسي وكذلك التغيرات في رأس المال. ويلخص التقرير آثار هذه التغييرات على أداء الوحدة الاقتصادية في مجالات تمويلية عديدة بما فيها العائد على الاستثمار.

3 - تقرير الاستراتيجية المثلي:

يعزل هذا التقرير عدداً محدوداً من التغييرات الاستراتيجية التي تؤدى إلى تحسين مستوى أداء الوحدات الاقتصادية كثيراً مقاساً بمقاييس مثل الربحية والنمو والتدفق النقدي كما نشير إلى أن هذا التقرير يوضح الظروف المختلفة التي نجحت فيها هذه الاستراتيجيات والظروف التي زاد فيها مستوى النجاح وتلك الظروف التي لم تنجح فيها ومن الواجب أن ندرك أن إصدار أحكام مبنية على الأداء في الماضي لمجموعة من المنظمات المتشابهة لا يعنى أن هذه الاستراتيجية سوف تعطى بالضرورة نفس الآثار عند نقلها إلى المنظمات الأخرى لأن هناك من الاختلافات الموجودة بين المنظمات ما لا يمكن إنكاره خاصة بالنسبة للبيئة الداخلية كذلك فإن المنظمات تدفع اشتراكات كبيرة للحصول على عضوية PIMS بهدف الاستفادة من البيانات والتحليلات العلمية التي تتم على هذه البيانات. هذه التحليلات العلمية تجعل النتائج محل ثقة ومن الممكن الاعتماد عليها والاستفادة منها في تقويم الاستراتيجيات المختلفة المتاحة لها، وبالتالي اختيار أفضلها وأنسبها للاستخدام

بالمنظمة. ولكن ينبغي أن يكون واضحاً كما سبق القول أن نجاح الاستراتيجية في شركة لا يعني نجاحها في جميع الشركات العاملة في ظروف مشابهة.

مدخل الاستراتيجية المرتبط بقيمة أسهم الشركة:

ارتبط الاندفاع نحو شراء الشركات لبعضها خلال الثمانينات جزئياً على الأقل بانخفاض قيمة أسهم الشركات المباعة. ويهدف التخطيط أو الاستراتيجية المرتبطة بقيمة الشركة أو وحدة الأعمال إلى اتباع الاستراتيجية التي تؤدى إلى تحسين قيم هذه الوحدات لمصلحة حملة الأسهم. ولذلك فإن الاستراتيجية المثلى هى تلك التي تؤدى إلى تحقيق أفضل تحسين في قيم الوحدات الاقتصادية التي تملكها الشركة. بمعني أن هدف الاستراتيجية هو زيادة قيمة ما استثمره أصحاب الشركة في جميع الوحدات التي تمتلكها هذه الشركة. ونظراً لأن وحدات الأعمال الاستراتيجية لا تطرح أسهماً في السوق فإن هذا المدخل يقوم على تحديد القيمة التي يراها المستثمرون لوحدة أعمال معينة لو أنها كانت شركة مستقلة. ومن الممكن استخدام مداخل عديدة لتحديد تلك القيمة منها الفرق بين العائد على أصحاب رأس المال وبين تكلفة رأس المال الذي تحصل عليه وحدة معينة. ومنها حساب التدفقات النقدية التي تدرها هذه الوحدة قبل خصم أعباء القروض. وربما استخدم مدخل بمز PIMS للاسترشاد به في التعرف على القيمة الاسمية للعائد على الاستثمار. وقد استخدمت شركة كوكاكولا هذا المدخل لتحديد الوحدات الاستراتيجية التي ينبغي التخلص منها (أي اتباع استراتيجية التصفية معها) وتلك التي ينبغي العمل على تحسين أدائها.

ففي الحالة الأولى استخدمت الشركة الاستراتيجية المرتبطة بالقيمة عندما فحصت أنشطة وأداء وحدة أعمالها المرتبطة بالرياضة والفسح وأظهر التحليل أن أداء تلك الوحدة لا يشارك بنصيب كاف في قيمة الشركة. والسبب الجوهري أن نشاط هذه الوحدة يختلف اختلافاً جوهرياً عن باقي أنشطة الشركة. وقد ظهر أن هناك عدم استقرار في أداء هذه الوحدة مما زاد من حجم المخاطر التي تتعرض لها الشركة إن هي استمرت في الاستثمار في تلك الوحدة ولذلك استغنت عنها الشركة وأدمجت في شركة كولومبيا للتصوير والفسح.

كذلك استعملت كوكاكولا هذه المدخل مرة أخرى عندما حللت أداء الوحدة المنتجة للصودا المركزة خاصة تلك العبوات التي تباع للفنادق والنوادي الرياضية

والمطاعم والتي كانت تعبأ في وحدات صلب غير قابل للصدأ. وقد أظهر التحليل أن هذه الوحدة تحقق أرباحاً نسبتها 5ر12% بينما تكلفة رأس المال لدى الشركة 16% وظهر أن المتهم الأول في انخفاض الأرباح هو الحاويات الصلب المكلفة والتي غالباً ما كان يوجد فيها عجز وقد فات الإدارة أن هذا النشاط قد أصبح من الأنشطة التي تستخدم فيها رأس المال بكثافة. وأن هناك عبوات بلاستيك رخيصة لم تحاول الإدارة الاستفادة منها. ولما تحولت الشركة إلى هذا النوع من العبوات ووفرت العدد اللازم منها تحسنت الأرباح إلى 17% وانخفضت تكلفة رأس المال إلى 14% عن طريق استخدام الرافعة المالية عاد النشاط مرة أخرى ليساهم في تحسين قيمة استثمارات المساهمين.

ومن الممكن عن طريق حساب التدفقات النقدية الخارجة والداخلة خلال فترة تنفيذ كل استراتيجية أن تقوم البدائل الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال وعلى مستوى الشركة ثم نختار منها البديل الذي يدر أفضل تدفقات نقدية لأن ذلك يحسن الوحدة والشركة ككل. وتستلزم هذا بالطبع تقدير المبيعات المتوقعة نتيجة لاتباع الاستراتيجيات المختلفة.

العوامل الوصفية في تقويم البدائل الاستراتيجية

تتطلب عملية تقويم واختيار الاستراتيجية من متخذ القرار أن يقوم بدراسة وإعادة تقويم ظروف الشركة والمستقبل الذي ينتظرها والتعرف على أوجه التوافق مع الاتجاهات الجديدة قبل ظهورها وأن يقوم بمزج موارد المنظمة وتحقيق المواءمة بينها وبين الظروف الجديدة لمقابلة الظروف المتغيرة باستمرار.

وعلينا أن نعرف أن إجراءات اتخاذ القرارات متغيرة بالكامل ولا توجد لها بداية أو نهاية حقيقية. كما أن علينا أن نعلم أن الطرق السابق دراستها تقدم لنا مرشداً جيداً لتقويم الاستراتيجيات واختيار أنسبها. ولكن هناك بعض العوامل غير الكمية تلعب دوراً هاماً أو حاسماً عند اتخاذ قرار بشأن اختيار الاستراتيجية. وأهم هذه العوامل اتجاه الإدارة نحو تحمل المخاطرة وبيئة المنظمة وثقافة المنظمة وعلاقاتها الداخلية وأفعال وردود أفعال المنافسين وتأثير استراتيجيات المنظمة السابقة والاعتبارات الزمنية. وفيما يلي توضيح مختصر للمقصود بتلك العوامل وأثرها على اختيار الاستراتيجية.

– **اتجاه الإدارة نحو تحمل المخاطرة:** هناك تعريف شائع للمخاطرة بأنها احتمال تحقق الخسارة وهي ترجع بالنسبة لنا هنا إلى العوامل التي تؤثر عكسياً على النتائج المخطط لها. ويقتضي هذا من إدارة المنظمة أن تسعى للتعرف على إجابات الأسئلة مثل: ما هي المخاطر التي يتضمنها القرار الخاص بشراء الشركة الجديدة؟ وما هي المخاطر التي يتضمنها قرار دخول الأسواق الأجنبية؟ وما هي المخاطر المترتبة على زيادة الطاقة الصناعية بنسبة 50% مثلاً؟

وعلينا أن ندرك أنه لا توجد وسيلة تمكننا من اختيار استراتيجية لا مخاطرة فيها فمجرد الدخول في عالم الأعمال اليوم يتضمن قدراً كبيراً من المخاطرة ولكن الهدف هو تقليل حجم المخاطرة إلى أقل حد ممكن. ومع ذلك فإن المنظمات نتيجة لعوامل معينة سبق الإشارة إليها تنمو فيها اتجاهات نحو تقبل أو عدم تقبل المخاطرة. فبعض المنظمات تقبل المخاطرة تتبنى استراتيجية هجومية وتستجيب لتغيرات البيئة ومتطلباتها قبل أن يفرض ذلك عليهم. وعلى العكس من ذلك فإن المنظمات التي تبتعد عن المخاطر تتبني استراتيجية دفاعية وتستجيب للتطورات البيئية عندما تفرض عليها تلك الاستجابة فرضاً وتعتمد على الاستراتيجيات التي سبق استخدامها. ولكن النوع الأول من المنظمات تبحث وتتبنى مجالاً واسعاً من الخيارات الاستراتيجية بل وتبتكر استراتيجيات جديدة في كثير من الحالات. وتحاول العديد من المنظمات المزج بين المجموعتين بحيث تشمل محفظتها على وحدات أعمال تهوى المخاطرة، ويبتعد البعض الآخر عنها بهدف تحقيق التوازن في محفظتها الاستثمارية.

والخلاصة أن الاتجاه نحو المخاطرة يقلل أو يزيد الخيارات الاستراتيجية المتاحة للشركة كما أنه يؤثر في احتمال تبني الشركة أو عدم تبنيها لاستراتيجية معينة.

بيئة المنظمة: تعمل الشركات في بيئة تتأثر بأصحاب الشركة والعملاء والحكومة والمنافسين وبالمجتمع عموماً. ولذلك فإن درجة اعتماد المنظمة على إحدى هذه القوى يؤثر إلى حد كبير في اختيارها للاستراتيجية التي ستتبناها. وكلما زادت درجة الاعتماد على إحدى هذه القوى كلما قلت حرية المنظمة في اختيار الاستراتيجية.

ثقافة المنظمة وعلاقات القوى داخلها: سبق أن عرفنا دور ثقافة المنظمة في تحديد أهدافها الاستراتيجية وكذلك دورها في اختيار الاستراتيجية التي لا تتعارض مع هذه الثقافة. والمقصود بالقوى الموجودة داخل المنظمة نمط العلاقات السائد بين

الأفراد الموجودين بها. ذلك أن هذه العلاقات تحدد مدى قدرة فرد أو مجموعة من الأفراد على التأثير في الجماعات المنفذة للاستراتيجية. ولذلك فإنه من الواجب التعرف على تلك العلاقات وأنماط القوى الموجودة بالمنظمة ويؤثر مقدار القوة التي يتمتع بها الرئيس الأعلى للمنظمة على كل من ثقافة المنظمة والاستراتيجية المختارة وطريقة الاختيار. فإذا كان رئيس مجلس الإدارة قوياً ولديه رغبة في اتباع استراتيجية معينة فإنها غالباً ما تكون الاستراتيجية المختارة.

– **أفعال وردود أفعال المنافسين:** تعيش المنظمة في بيئة مفتوحة ولذلك فإن الدراسة أفعال وردود أفعال المنافسين والتعرف على تلك الأفعال وردود الأفعال دور كبير في اختيار الإدارة لاستراتيجيتها فإذا كانت الإدارة تود اتباع استراتيجية تخفيض التكلفة والسعر ولكنها تعرف أن لدى منافسيها القوة لمجاراتها والتغلب عليها فقد لا تتبع تلك الاستراتيجية خوفاً من الآثار المدمرة للمنافسة التي قد يجرها إليها اتباع هذه الاستراتيجية.

– **تأثير الاستراتيجيات السابقة:** قد تنفع الإدارة بالنجاح الذي حققته باتباع استراتيجية معينة إلى تفضيلها على غيرها من الاستراتيجيات التي ربما تكون أنسب منها. وعلى العكس من ذلك قد يدفعها الفشل السابق إلى الابتعاد عن بعض الاستراتيجيات المناسبة.

ولا يستطيع أحد أن ينكر أثر الخبرة السابقة على قرارات الإدارة وقد أطلق بعض الكتاب على ذلك الأثر «فخ النجاح».

– **الاعتبارات الزمنية:** في بعض الأزمنة تتبارى الشركات في اتباع نوع معين من الاستراتيجيات مثل الاندماج أو التكامل المختلط ثم تتخلى عن هذه الاستراتيجيات في وقت آخر – كذلك فإن لأوقات الرواج أو الكساد الاقتصادي تأثير على قرارات الإدارة الخاصة باختيار البدائل الاستراتيجية، أيضاً فإن الوقت المتاح للإدارة لعلاج مشكلة أو للتحول من استراتيجية لأخرى لها تأثير على اختيار البديل الاستراتيجي...الخ.

ولهذا فإن من الواجب دراسة تلك الاعتبارات المرتبطة بالوقت عند اتخاذ قرار اختيار الاستراتيجية المناسبة.

لا يحتاج القادة لمعرفة الإجابات الصحيحة لجميع الأسئلة؛ بل أنهم بحاجة لمعرفة كيفية توجيه السؤال الصحيح

عمـــل القـــائـــد

Ronald A. Heifetz and Donald L.Lauie,The Work of Leadership, Harvard Business Review, vol..No.1, (Jan-Feb 1997) 124-134. [1]

ترجمة : د . إسماعيل علي بسيوني

بدأ الكاتب مقاله بضرب مثال يوضح الدور الذي يجب على القائد فعله والدور الذي ينبغي على التابع – المنظمة والعاملين فيها، الشركات هنا – مستشهدًا بالدور الذي يلعبه الطبيب المعالج لمريض بالقلب يسمى برتشلرد قائلاً: حتى يظل جاك برتشارد حيًا Jack Prichard فعليه أن يغير نمط حياته. فقد ذكر له الطبيب أن عملية جراحية لعمل ثلاثة كباري بالأوردة التي يمر بها الدم إلى قلبه؛ بالإضافة إلى الأدوية المناسبة يمكن أن يساعداه، ولكن لا يوجد علاج طبي أيا كان نوعه يُخْليه من مسئوليته الخاصة بتغيير عاداته الحياتية – الأكل والشرب والنوم..إلخ. فعليه التوقف الكامل عن التدخين، وتحسين نوع أكله – تناول الوجبات المناسبة، وممارسة الرياضة المناسبة؛ بالإضافة إلى الخلود إلى الراحة وعدم إرهاق نفسه؛ مع تذكر أخذ نفس عميق عددًا من المرات كل يوم. وها فبإمكان طبيب برتشارد أن يقدم له النصائح الفنية التي اكتسبها من خبراته، وتقديم أعمال معاونة لهذا المريض، ولكن المريض نفسه هو الذي يستطيع تبني عادات نافعة لتحسين صحته في المدى الطويل. فالطبيب يقوم هنا بدور القائد وهو تحريك المريض لإجراء تعديلات جوهرية على سلوكه؛ أما جاك برتشارد فعليه أن يواجه عملية التعديل واكتشاف نوع التعديل المطلوب منه القيام به، وكيفية دمجه في حياته اليومية.

(1) تعريف بالكاتبين: رونالد هيفيز يعمل مديرًا لبرنامج تعليم القادة في كلية جون كيندي للإدارة الحكومية بجامعةهارفارد مدينة كامبردج ولاية ماساتشوسيتس اما دونالد لوريس العالمية لمحدودة – شركة استشارات إدارية في مدينة بوسطن ما ساتشوسيتس والتي تركز نشاطها على القيادة والتغير الاستراتيجي. معلومات هذا المقال مستقاة جزئيًا من كتاب المؤلف الأول المعنون «القيادة دون إجابات سهلة الذي نشرته مطبعة بلك ناب – إحدى مطابع جامعة هارفارد سنة 1994 "Leaderahip Without easy Answers".

وتواجه الشركات اليوم تحديدات مماثلة لما يواجهه برتشارد وطبيبه. فعلى الشركات مواجهة العديد من التحديات – تغيرات في المجتمعات والأسواق والعملاء والمنافسة والتكنولوجيا. هذه التغييرات تحدث في العالم كله وتجبر الشركات على إيضاح قيمها، وتنمية استراتيجيات جديدة، وتعلم طرق أداء جديدة. وغالبًا ما يكون أصعب جهد يواجه القادة هو تحريك جميع العاملين بالمنظمة لاحداث التغيير.

وتصبح عملية التغيير مطلوبة عندما تواجه قيمنا الدفينة تحديات لاقبل لنا بها، وعندما تصبح القيم التي ساعدتنا على تحقيق النجاح غير ذات معنى، وعندما تبزغ رؤى منافسة مقبولة منطقيًا رغم حداثتها، ونحن نرى الحاجة إلى التغيير واضحه كل يوم في جميع مستويات العمل بالشركات – عندما تعيد الشركات تنظيم هياكلها أو إجراءات العمل بها؛ عند تنمية أو استخدام استراتيجية جديدة، أو عند حالات الاندماج. إننا نرى الحاجة إلى تغيير التحديات عندما يواجه التسويق بعض المصاعب مع الإنتاج، أو عندما لا تستطيع فرق العمل المكلفة بالتنسيق بين الوظائف المختلفة أداء دورها بكفاءة، أو عندما يشتكي كبار المديرين من عدم قدرتهم على تنفيذ خطط الشركة بكفاءة. وعادة ما تكون المشكلات التي تواجه التغيير مشكلات في النظام نفسه أو تتبع خطة أو نظامًا معينًا دون أن يوجد لها حل جاهز لدى الشركة.

ويعتبر تحريك المنظمة لتعديل أنواع السلوك السائدة فيها لتستطيع الحياة في البيئة الجديدة أمرًا هامًا. وبدون هذا التغيير فإن أي شركة يسودها الاضطرار هذه الأيام. وحقًا فإن إقناع الشركات بالتغيير وتصييرها إليه يعتبر علامة القيادة الناجحة في عالم اليوم المللئ بالمنافسة. ومع ذلك فإن توفير السلوك القيادي، وليس الخبرة الإدارية المتسلطة؛ للمنظمة يعتبر أمرًا صعبًا جدًا بالنسبة لمعظم المديرين. لماذا؟ ترى أن هناك سببين لذلك:

السبب الأول: إنه لكي تحدث التغيير فإن على المديرين تحطيم نماذج من السلوك استقرت لديهم شخصيًا: تقديم القيادة في شكل حلول المشاكل الشركة. وهذه نزعة طبيعية جدًا نظرًا لأن هؤلاء المديرين وصلوا إلى وظائفهم عن طريق استخدام قدراتهم الفذة في الحصول على السلطة واستخدامها في حل المشاكل.

ولكن توجيه السلطة لحل المشاكل عندما تريد الشركة تعديل التحديات يجب أن يكون نحو العاملين. فلا تتردد الحلول الخاصة بالتحديات في مكاتب المديرين، ولكن في أماكن تجمع الأذكياء من العاملين في جميع مستويات العمل بالشركة، العاملون الذين يحتاجون لاستخدام بعضهم البعض كمصادر للحلول. وعادة ما يتم ذلك بين الأقسام أو الإدارات؛ فالعاملون الذين يعرفون طريقهم لهذه الحلول.

السبب الثاني: أن تبني التغيير مؤلم للعاملين الذين ينفذونه. فعليهم اتباع طرق أداء جديدة، واتباع قادة جدد، واعتناق قيم جديدة، وانتهاج أنواع سلوك جديدة، وبناء علاقات جديدة، ومداخل جديدة للعمل. وبالطبع فإن عددًا كبيرًا من العاملين يكونون غير متأكدين من رأيهم في هذا التغيير أو من التضحيات التي ينبغي عليهم تقديمها. وعادة ما لا تستطيع المديرون الاستجابة لهذه التوقعات لعدم معرفتهم حلول هذه المشاكل – فبدلاً من تقديم الحلول فإن على هؤلاء القادة توجيه أسئلة صعبة. وبدلاً من حماية العاملين من التهديدات الخارجية؛ فإن على القادة ترك العاملين ليشعروا بمرارة الواقع حتى يجذبوهم لتبني التغيير. وبدلاً من تكييف العاملين مع أدوارهم الحالية؛ فإن على القادة أن يباعدوا بينهم وبين تلك الأدوار حتى يمكنهم تنمية العلاقات الجديدة. وبدلاً من قمع النزاعات (الصراعات)؛ فإن القادة يبرزونها. وبدلاً من المحافظة على المعايير فإن القادة يتحدون طرق أداء العاملين لوظائفهم، ويساعدون الآخرين على التمييز بين القيم الراسخة وبين طرق العمل القديمة التي يجب الاستغناء عنها.

واعتمادًا على خبراتنا مع المديرين من جميع أنحاء العالم؛ فإننا نقدم ستة مبادئ لقيادة إجراءات تغيير طرق الأداء وهي: النظر من أعلى Getting on the balcony، وتحديد التحديات الواجبة التغيير Identifying the adaptive chellenge، وتنظيم أو ضبط حجم ما يتعرض له العاملون من آلام Regulating Distress، والمحافظة على الانتباه المسئول Maintaining disciplined attention، وإعطاء العمل للناس Gining the work back people، ثم حماية الأصوات القيادية التابعة من أسفل Proticing Voices of Leadership from below أي حماية القادة الصغار. وسنوضح هذه المبادئ بأمثلة من جهود التغيير بشركة KPMG التي تقع في دول الشمال وهي شركة تقدم خدماتها للاخصائيين Professionals.

حاول أن تكون في مكان يمكنك من رؤية الصورة العامة Get on the Balcony:

تأتي عظمة إرفن جونسون Earvin Johnson الشهير بالساحر جونسون عند قيادته لفريق كرة السلة في أنه يلعب بطريقة ممتازة في الوقت الذي يحتفظ فيه بصورة كاملة عن الملعب والفريق في ذهنه. كما لو كان يقف في بلكونة أو في حجرة الصحفيين بالملاعب Press Box كذلك فإن بوبي أور Bobby Orr يلعب الهوكي بنفس الطريقة. ولكن اللاعبيين الآخريين قد يفشلوا في التعرف على الظروف العامة أو على نماذج اللعب العامة بالطريقة والسرعة التي يتعرف بها جونسون وأور نظرًا لأنهم يندمجون في اللعب بطريقة تبعدهم عن رؤية – الصورة العامة التي تحدث في الملاعب. فأنتباههم موجه إلى الحركة السريعة وزئير الجماهير خارج الملاعب وبالاتصال الفعلي بين اللاعبين قد لا يروا المكان المفتوح لتمرير الكرة، ولا اللاعب الذي فقد مجموعته، ولا طريقة عمل الهجوم والدفاع معًا. ولكن لاعبين من أمثال جونسون وأور يلاحظون هذه الأشياء، ويستخدمون ملاحظاتهم في قيادة أدائهم.

وعلى مديري الشركات أن ينظروا إلى نماذج العمل كما لو كانوا يقفون في بلكونة. ولا ينفعهم كثيرًا الإندماج في الأداء الفعلي، وعلى القادة أن يتعرفوا على البيئة المناسبة للتغيير أو يحاولوا تكوين بيئة مناسبة لذلك. وعليهم إعطاء العاملين فهمًا وشعورًا قويمًا بتاريخ المنظمة، وعن الأشياء الجيدة التي يمكن الاستفادة بها من ماضي الشركة، وكذلك فكرة عن القوى التي تعمل بالسوق هذه الأيام، والمسئولية التي ينبغي أن يتحملها العاملون من أجل تشكيل مستقبل الشركة. وعلى القادة أن يكونوا قادرين على توصيف النضال الذي يسود المنظمة والعاملين فيها في مجال القوة والقيم. كما أن عليهم معرفة نماذج رفض العمل، وأن يلاحظوا مدى التغير في ردود الأفعال في الوظائف التي ينتظم العمل فيها، وتلك التي يوجد بها أي نوع من الاختلال نتيجة للتغيير الذي أدخلوه على نظم وطرق العمل بالشركة.

وبدون توفر القدرة لدى المديرين للتحرك جيئة وذهابًا بين ميدان العمل والبلكونة، ليتعرفوا يومًا بيوم وساعة بساعة على العادات التي تسود المنظمة والتي

يمكن أن تؤدي إلى تخريب جهود التغيير التي تتم. ذلك أن القادة قد يصبحون بسهولة وبغير علم أسري للنظام الذي يعيشون فيه. وعلينا أن ندرك أن ديناميكية التغيير معقدة جدًا ومن الصعب متابعتها؛ فما يالنا بالتأثير عليها إذا ظل القادة في متهمكين في الأداء الفعلي.

وقد كان بإمكانا حصر عدد من القادة الذين ذكر بعضهم في هذا البحث، والذين عملوا بكفاءة لقضاء جزء كبير من وقتهم الثمين في المكان الذين يستطيعون منه رؤية الصورة كاملة في الشركة؛ أي البلكونة أثناء قيادتهم للتغيير بالشركة. وربما لم يكن ليتسنى لهم بدون ذلك تحريك العاملين لأداء ما يتطلبه التغيير. وعلى ذلك فإن الجلوس في مكان يمكن منه مشاهدة ما يتم في المنظمة عمومًا مطلب أساسي للخطوات الخمس التالية.

حدد التحديات التي يجب تغييرها Identify The Adaptive Challenge:

عندما يهدد النمر مجموعة من الشمبانزي فإنه نادرًا ما ينجح في الإنفراد بأحدها، أو يدفع أحدها للانفراد حتى يستطيع اقتناصه؛ ذلك لأن مجموعة الشمبانزي تعرف كيف تواجه هذا النوع من التهديد، ولكن عندما يواجه رجل يحمل بندقية هذه المجموعة فإن الاستجابة التقليدية لهذا النوع من التهديد تفشل. وهنا تواجه عائلة الشمبانزي الانقراض في عالم ملئ بالصائدين ما لم تكتشف طريقة لتجريد هذا الصائد من سلاحه، وبالمثل عندما لا تستطيع المنظمات التجارية التطور بسرعة لمواجهة التحديات الجديدة فإنها ستواجه شكلاً خاصًا بها من أشكال الانقراض.

فكر في حالة شركة الخطوط الجوية البريطانية الشهيرة – فعندما لا حظت قيادة الشركة الثورة الحادثة في مجال النقل الجوي خلال الثمانينيات أدركت الحاجة إلى تحويل الشركة التي تشتهر بين عملائها بالشركة الدموية المرعبة إلى شركة مثالية في تقديم الخدمات لعملائها. وقد أدرك قائد الشركة كولن مارشال Colin Marhal أن هذه الرغبة الطموحة تتطلب إدخال تغيير جذري على ثقافة الشركة بالإضافة إلى طرق الأداء المتبعة فيها، وكذلك في العلاقات السائدة في أرجاء الشركة. فالشركات التي يتمسك العاملون فيها بوظائف وقيم ترضى رؤساءهم ولا ترضى عملاءهم

لا يمكن أن ترقى إلى مستوى الشركات الرائدة وتصبح شركة الطيران المفضله على مستوى العالم. لقد كان كولن مارشال بحاجة إلى شركة تكرس كل جهودها لخدمة عملائها، وتعمل بمقتضى الثقة الشائعة بين العاملين في جميع أقسامها، وتحترم كل عامل فيها وكل راكب، وتُكَّون فرق عمل فعالة بين جميع الوظائف والأقسام. وقد تم تغيير قيم العمل في جميع أرجاء الشركة؛ فقد اضطر الناس ليتعلموا التعاون وأن ينمو إحساسًا عامًا بالمسئولية عن اتجاه الشركة وإداتها. وقد حدد مارشال التحدي الجوهري الذي يجب العمل على نشره وتبني كل العاملين له وهو نشر الثقة في جميع أرجاء المنظمة. ويعتبر مارشال من أوائل رؤساء الشركات الذي يعطي نشر الثقة بين العاملين بالمنظمة أهمية كبرى.

وحتى يستطيع مارشال قيادة الشركة فقد اضطر لتوضيح المخاطر الناتجة عن عدم رضاء العملاء لكبار المديرين وأن يحصل على اقتناعهم بمواجهة الشركة لمثل تلك المخاطر إذا لم تتغير. هل تمثل تلك المخاطر تحديات فنية أم تحديات تطورية Adaptive Challerge إنها تستلزم تغيير القيم والعادات والثقافة السائدة في الشركة. هل تكفي نصائح الخبراء مع بعض التعديلات الفنية على النظم الروتينية السائدة لتحقيق الهدف أم أنه يجب أن يتعلم جميع العاملين بالشركة طرق أداء جديدة، وتنمية قدرات تنافسية جديدة، والعمل الجماعي؟

وقد جلس مارشال مع مجموعة القيادة ليشخصوا بمزيد من التفصيل التحديات التي تواجهها الشركة. وقد فحصوا ثلاثة مجالات:

أولاً: هو الاستمتاع إلى المهتمين داخل وخارج الشركة – قابلوا الطيارين ومعاونيهم أثناء الرحلات الجوية. كما طاقوا على العاملين في 350 مكتبًا من مكاتب الحجز بمدينة نيويورك؛ كما زاروا مناطق تحميل وتنزيل حقائب الركاب في مدينة طوكيو، وزاروا استراحات الركاب في أي مطار تصادف وجودهم فيه. وقد كان سؤالهم الأساسي هو: أي قيم أو اعتقادات أو اتجاهات يجب تغييرها حتى يؤدي التغيير دوره المرجو بالشركة؟

ثانيًا: نظر مارشال وفريقه إلى تعارض الرأي أو الأداء على أنه علامة مساعدة على اكتشاف التحديات التي ينبغي تغييرها. وقد كانت الطريقة التي تم بها التعبير

عن التعارض بين الوظائف المختلفة بالشركة تدل على أنه ظاهرة سطحية أو شيء طاف على السطح تحته مشاكل هامة ينبغي تشخيصها بدقة. فالخلافات حول القضايا التي يبدوا إنها فنية مثل جداول الرحلات وإجراءات العمل، وحدود السلطة. كانت في الحقيقة أدلة على خلاف عميق في القيم والمعايير.

ثالثًا: اعتبر مارشال نفسه وزملاءه مرآة أو مثالاص جيدًا للتحديات التي تواجه المنظمة؛ ففي بداية تغيير الشركة فإن القيم والمعايير المتنافسة بين كبار المديرين مُثِّلت بطريقة تُبْرز الخلل الوظيفي وتحرم إدارات ووحدات الشركة من العمل الجماعي وتقديم التضحيات الضرورية لأحداث التغيير اللازم. ولا يستطيع أحد كبار المديرين أن يخفي الحقيقة التي مفادها أن فريقه يعكس أفضل وأسوأ القيم والمعايير السائدة بالشركة. وعلى ذلك فإنه يقدم حالة للتفكير في التحديات التي تواجه الشركة والتي ينبغي العمل على تغييرها، وحتى تنجح الاستراتيجية فلا بد أن يفهم قادة الشركة أنفسهم والعاملين معهم المصادر الرئيسية للتحديات المحتملة، وقد عَرَف مارشال أن تنمية الاستراتيجية تتطلب التغيير Adaptive Work.

نظم ما يتعرض له العاملون من آلام التغيير Regulate Distress:

الأعمال المصاحبة للتغيير مؤلمة. ولذلك فإن على القادة أن يتعرفوا على قدرة العاملين على التعليم وعلى سرعة تعلمهم قبل توجيههم لمواجهة التحديات التي قد لا يكون لدى الإدارة إجابة جاهزة لها. كذلك فإن من المهم أن يشعر العاملون بالحاجة إلى التغيير نظرًا لأن الواقع يحضر لهم تحديات جديدة. ولن يستطيع العاملون تعلم طرق عمل جديدة وهم منغمرون في الأنشطة اليومية، ولكن التخلص من ضغوط العمل بالكامل يزيل الحافز لدى العاملين لمواجهة تحديات التغيير. ونظرًا لأن على القادة أن يضربوا المثل للعاملين في مثل تلك الظروف؛ فإنه ينبغي المحافظة على التوازن الدقيق بين شعور العاملين بالحاجة إلى التغيير، وبين شعورهم باليأس والإرهاق الناتج عن التغيير؛ فالقيادة مشابهة في دقتها لحد الشفرة.

وعلى القائد المحافظة على أداء ثلاثة أنشطة رئيسية حتى تستمر الضغوط في أحداث آثارها المرجوه، وسوف يؤدي التقييد بهذه المبادئ بإخلاص إلى تحسين قدرته على تحفيز العاملين دون الإضرار بقدرتهم على الأداء.

النشاط الأول ما يمكن أن نطلق عليه تثبيت البيئة، ولو استخدمنا التشبية إناء الطهي بضغط البخار Pressure Cooker لغرض التوضيح فإنه على القائد أن يوقد موقد الغاز (الحرارة) مع السماح بتسريب الجزء الزائد من البخار ليحتفظ بمستوى الضغط المطلوب للطبخ – أي أن على القائد تنظيم مستوى الضغط عن طريق السماح بتسريب الجزء الزائد من البخار، ومن المعروف أنه إذا زاد مستوى الضغط عن الطاقة التي يحتملها إناء الطبخ فإن ذلك يؤدي إلى انفجاره. ومع ذلك فلن ينضج الطعام بدون حرارة.

وفي المراحل الأولى من إجراءات تغيير الشركة؛ فإن البيئة الثابتة قد تكون مكانًا يخلق فيه القائد الظروف المناسبة لتحدث المجموعات ذات الآراء المتعارضة حول التحديات التي تواجهها، ولتحديد أطر القضايا المختلفة ومناقشتها، ولتوضيح الفروض التي تقف خلف طرق التفكير والآراء المنافسة، ومن الممكن بمرور الوقت تقديم القضايا التي يتم نضجها للمناقشة. ففي شركة الطيران الإنجليزية على سبيل المثال فإن التحول من التركيز على النواحي أو القضايا الداخلية إلى التركيز على خدمة العملاء قد استغرق أربع أو خمس سنوات تم خلالها التعامل مع قضايا مهمة بالتتابع بدءًا بتكوين فريق قيادي من كبار المديرين يحظى بثقة القيادة العليا، وخلق اتصالات جيدة خلال هذه المنظمة المبعثرة Fragmented Organization، وتكوين مقاييس جديدة للأداء والتعويض عن العمل؛ ثم بناء نظام معلومات حديث، وقد تعرف العاملون في كل مستويات الشركة خلال هذه الفترة على حاجتهم للتغيير، وكيف يتم تحقيق هذا التغيير.

وعلى ذلك فإن على القائد أن يحدد تتابع وسرعة العمل، وفي كثير من الحالات فإنه يبدوا من تصرفات وأحاديث القادة أن كل شيء معهم. ذلك أنهم يبدأون عملاً مهمًا جديدًا قبل الانتهاء من الأنشطة الأخرى، وقد يبدأون العديد من الأنشطة الهامة في نفس الوقت. إنهم يؤثرون بقوة ويربكون العاملين الذين سيتحملون مسئولية العمل ويجعلونهم غير متأكدين من مكانتهم أو مكانهم بالمنظمة.

النشاط الثاني الذي يجب على القائد أداءه هو قيام القائد بالتوجية والحماية وإدارة الصراع، وتشكيل معايير التقويم لتصبح مناسبة للظروف الجديدة، وتقديم

العاملين الجدد للمنظمة وأعطاؤهم فكرة عنها وعن أنشطتها ومديريها وإداراتها المختلفة. (انظر الجدول المعنون: تغيير العمل يتطلب قيادة Adaptive work Calles for Leadership).

والوفاء بهذه المسئوليات يعتبر مسئولية مهمة أيضًا بالنسبة للمديرين العاملين في المجالات الفنية وفي الظروف الروتينية. ولكن قادة التغيير يستخدمون سلطاتهم للوفاء بهذه المسئوليات بطريقة مختلفة؛ فالقائد يقدم التوجية عن طريق توصيف التحديات التي تواجة المنظمة، وتحديد أطر الأسئلة والقضايا الهامة. والقائد يحمي العاملين عن طريق التحكم في سرعة التغيير، والقائد يقدم العاملين للقواعد والمسئوليات الجديدة عن طريق توضيح الظروف الفعلية التي يمر بها النشاط والمنظمات التجارية والقيم الهامة. ويساعد القائد في توضيح التعارض في الرأي عن طريق النظر إليه على أنه أداة الابتكار والتعلم، وفي النهاية فإن القائد يعاون في المحافظة على القواعد التي توازن وتتحدى القواعد التي تحتاج إلى تغيير.

النشاط الثالث الذي يجب على القائد ممارسته هو الظهور دائمًا بالهدوء والتوازن وربما كان تنظيم تتابع آلام التغيير أصعب وظائف القائد؛ فالضغط كبير لإعادة بناء التوازن. فكما أن الجزئيات الصغيرة تقرب نفسها في جوانب أواني الطهي البخارية؛ فإن العاملين يثورون ويحدثون ضوضاء ضد القادة الذين يريدون الإبقاء على ضغوط الأعمال الشاقة المليئة بالاختلاف والتعارض. وكما أن القيادةتتطلب الفهم العميق للآلام الناتجة عن الخوف والتضحيات المرتبطين بالتعيير الجذري للمنظمة؛ فإنها تتطلب أيضًا القدرة على السيطرة الدائمة والمحافظة على المستوى المناسب من التوتر، وإلا فإن الضغوط تتسرب ويفقد العاملون الحافز للتعليم والتغيير. وينبغي أن يملك القادة طاقة عاطفية للصير على عدم التأكد والاحباط والألم. وعليه أن يكون قادرًا على طرح الأسئلة الصعبة أو الاستمتاع إليها دون قلق، وسوف يلاحظ العاملون والزملاء والعملاء الإشارات اللفظية وغير اللفظية التي تدل على قدرة القائد على الثبات؛ ولذلك فإن عليه اخبارهم بثقته في أنهم معًا يستطيعون التعامل مع الواجبات والتحديات التي تنتظرهم وتحقيق الانتصار على تلك التحديات.

حافظ على تواجد وعي مسئول Maintain Disciplined Attention:

يُحْضر العاملون للشركة خبرات واعتقادات وقيم وافتراضات وعادات مختلفة، وهذه الاختلافات قيمة نظرًا لأن الابتكار والتعلم ينتجان من الفروق أو الاختلافات، ولا يتعلم أي إنسان شيئًا دون أن يكون متفتحًا على وجهات النظر المخالفة له.

ومع ذلك فإن المديرين في المستويات الإدارية المختلفة لا تتوفر لديهم الرغبة أو القدرة للحديث عن أو لمناقشة وجهات نظرهم المختلفة بصورة جماعية. وفي الكثير من الحالات فإنهم لا يعبرون وجهات النظر المعارضة – التي تربكهم – أي اهتمام. كما أنهم يعيدون التوازن لمنظماتهم بسرعة غالبًا باستخدام مناورات يتلافون بها أداء العمل المطلوب منهم. وعلى المدير أن يجعل العاملين يواجهون الاختيار بين بدائل صعبة في مجالات القيم وإجراءات وطرق العمل والسلطة.

تغيير العمل يتطلب قيادة:

المسئوليات	الفنية أو الروتينية	الظروف التي تحتاج إلى Adeptive
التوجية	تحديات المشاكل وتقديم حلول لها	تحديد التحديات التي تحتاج إلى تغيير ، وتحديد الأسئلة والقضايا الرئيسية
الحماية	وقاية المنظمة من التهديدات الخارجية	دع المنظمة تشعر بالضغوط الخارجية في مدى تستطيع تحمله
التقديم	توضيح الأدوار والمسئوليات	تحدي القواعد الحالية ورفض الضغط لتحديد القواعد الجديدة بسرعة
إدارة الصراع	إعادة الترتيب	كشف الصراع أو تركه ببزغ
تشكيل القواعد والمعايير	المحافظة على القواعد	تحدي القواعد والمعايير عديمة الإنتاجية

وما سبق ذكره حقيقة في قمة المنظمة أو المستويات الوسطى أو الدنيا بها، وبالتأكيد فإنه إذا لم يستطع قادة المنظمة أن يبنوا نماذج خاصة بالتعامل مع الأنشطة التي تحتاج إلى تغيير فإن المنظمة ستضعف، وإذا لم تستطع قيادة المنظمة وضع يدها على القضايا المثيرة للخلاف والتعامل معها؛ فكيف يتسنى للعاملين في المستويات المختلفة بالمنظمة تغيير أنماط سلوكهم وتحسين علاقاتهم. وكما اخبرنا القائد الأسطوري لشركة الطيران الاسكندنافية ساس SAS جان كارلزون Jan Carlzon؛

فإن من أهم واجبات القائد هو أن يجعل كبار المديرين الذين يشكلون فريق القيادة بالشركة يستمعون ويتعلمون من بعضهم البعض؛ ففي حالة المناقشات فإن العاملين يستطيعون تعلم طريقة الحلول الجماعية عندما يفهمون الفروض التي يبني عليها كلاً منهم رأية، ومن وظائف القيادة احضار الخلاف إلى طاولة المناقشات ثم استخدامه مصدرًا للإبداع والابتكار.

ونظرًا لتفشي ظاهر تجنب العمل في المنظمات؛ فعلى القائد أن يقاوم الإنشطة التي تمنع العاملين من التعامل مع القضايا التي تحتاج إلى تغيير، ومن أشكال الأنشطة التي تبعد العاملين عن مواجهة القضايا المذكورة محاولات إيجاد كبش فداء، والانكار والتركيز على القضايا الفنية التي تواجهها المنظمة اليوم بالإضافة إلى محاربة الأفراد وليس مناقشة وجهات النظر التي يبدونها، وعلى القائد توقعها عند العمل لإحداث التغيير، وعلى القائد توصيف الأنشطة التي تلهى العاملين عندما تبدأ في الظهور حتى يستعيد العاملون تركيزهم.

وعندما يظهر خلاف عقيم أثناء المناقشات فعلي القائد الوقوف ضده، وتوجيه فريق القيادة للعمل تحديد القضايا المطروحة للبحث، وعلى القائد تعميق النقاش عن طريق توجية الأسئلة، وعليه كذلك تجزئة القضايا العامة بدلاً من ترك الخلاف يظهر على السطح وتقسيم العاملين إلى مجموعات متصارعه، وعندما ينشغل العاملون كثيرًا بالقاء اللوم على القوى الخارجية أو الإدارة العليا، أو تواكل العاملين فعلى القادة شحذ إحساس الفريق بالمسوؤلية لاقتطاع الوقت اللازم لدفع العمل إلى الأمام. وعندما يتشرذم الفريق ويلجأ العاملون إلى مجالهم الخاص فعلى القائد أبراز أهمية التعاون. وعلى العاملين اكتشاف مزايا استشارة بعضهم البعض، واستخدام بعضهم البعض كمصدر للتعرف على إجراءات حل مشاكل العمل؛ فعلى سبيل المثال فإن أحد رؤساء الشركات يعتبر مقابلات كبار المديرين – حتى هذه المقابلات التي تهتم بالقضايا الفنية – فرصة لتدريب الفريق القيادي على كيفية العمل معًا لتغيير المشاكل التي تعترض التغيير.

وبالطبع فإن المدير قليل التأثير هو الذي يعمل على تفادي الأنشطة المرتبطة بالتغيير، ولكن اتجاه معظم المديرين يكون في العادة متعادل نحو هذه الأنشطة،

ومع أن الناس يريدون أن يحققوا نجاحًا عن طريق حل المشاكل الصعبة أو أن يتمتعوا بقيمهم المتجددة الواضحة؛ فإن الناس يريدون الابتعاد عن الآلم. وكما أن الملايين من الأمريكيين يريدون تخفيض العجز في الموازنة الفيدرالية بشرط عدم تأثر المبالغ التي يدفعونها كضريبة أو الوظائف التي يعملونها؛ فإن المديرين ربما يهتمون بأنشطة التغيير ويعطونها أولوية، ولكنهم يواجهون مصاعب عند التضحية بما إعتادوا عليه من طرق لأداء أعمالهم.

والناس بحاجة إلى معاونة القيادة للمحافظة على تركيزهم على الأسئلة الصعبة، والمحافظة على الوعي المسئول هو رأس المال الذي تمتلكه القيادة.

أعد العمل ثانيًا للمرءوسين إن حاولوا تجنب مسئولياتهم Give the Work Back to People:

تتوفر لكل فرد بالمنظمة طرقه الخاصة بالحصول على المعلومات المفضلة من وجهة نظره. وقد يرى كل فرد فرصا واحتياجات خاصة، وغالبًا ما يوجد من يشعر مبكرًا باحتياجات السوق خارج منطقة إتخاذ القرار، ولكن المنظمة ستزدهر إذا استطاعت أن تحضر هذه المعلومات السوقية وتجعلها تؤثر على متخذي القرارات التكتيكية والاستراتيجية. وعندما لا يتصرف العاملون وفقًا لمعلوماتهم الخاصة فإن المنظمة تفشل التكيف مع الظروف التي تعيشها When People Don't act on their special Knowledge، Business fail to adapt.

وكثيرًا ما ينتظر العاملون من السلطة العليا بالمنظمة أن تواجه تحديات السوق التي ربما يكونوا أنفسهم مسئولين عن مواجهتها. وبالتأكيد فكلما كان الآلم المصاحب للتغيير شديدًا ومتواصلاً. كما زاد الاعتماد على الإدارة العليا، وكلما ساء الوضع بالتالي. وهنا يتجه العاملون للسلبية، كما أن كبار المديرين – الذين يفترضون أهم أدوارهم حل المشاكل التي تواجه العاملين – يتخذون إجراءات حاسمة. وهذا السلوك يعيد التوازن للمنظمة في الأجل القصير، ولكنه يقود إلى عادة سيئة هي تجنب الأعمال التي تساعد العاملين على تحمل المسئولية والألم والإحساس بالحاجة إلى التغيير.

ومن الواجب أن نعرف أن تعويد العاملين على تحمل مزيد من المسئولية ليس أمرًا سهلاً. ولا يرجع ذلك إلى أن الكثير من العاملين يشعرون بالراحة عند الاعتماد

على رؤسائهم في اخبارهم بما ينبغي عليهم عمله، ولكن الكثير من المديرين قد تعودوا على اعتبار العاملين مثل الآلات في الحاجة إلى الرقابة الدائمة. ويعني ترك العاملين لاتخاذ المبادأة في توصيف وحل المشاكل أن المديرين بحاجة لتعلم كيفية دعم العاملين بدلاً من رقابتهم. كما أن العاملين بحاجة لأن يتعلموا تحمل مسئولياتهم.

ويحفز جان كارلزون العاملين في شركة ساس على تحمل المسئولية بأعطائهم ثقته واستخدام أسلوب لامركزية السلطة، وعلى القائد ترك العاملين لتحمل عبء المسئولية، وقد قال كارلزون "إن المفتاح هو تركهم ليكتشفوا المشاكل"، ولن يتحقق أي نجاح ما لم يتولى العاملون التعرف على المشاكل وحلولها بأنفسهم، ولهذا الحد عمل كارلزون على دمج العاملين ومشاركتهم في إجراءات التغيير.

وعلى سبيل المثال فإن جاك كارلزون قد انفق نصف وقته خلال السنتين الأوليين من ولايته على شركة ساس في إجراء اتصالات مباشرة عن طريق الاجتماعات الكبيرة، وبطريق غير مباشرة باستخدام عدد من الوسائل المبتكرة: خلال ورش العمل، وتوصيف المشاكل، والتدريبات، وخطابات الأنباء، والمجلات الصغيرة المصورة، والتعرض لوسائل الاتصالات العامة. وقد أوضح خلال العديد من الأحداث الرمزية (مثل الغاء قاعات الطعام الفاخرة الخاصة بكبار المديرين واحراق آلاف الصفحات ومن أدلة العمل والكتب الخاصة بإجراءات وخطوات التنفيذ) كيف أن القواعد قد كبلت المنظمة. وقد كان له تواجد دائم في كل مكان في المقابلات مع الناس والاستماع إليهم داخل وخارج المنظمة He made himself apervasive presane، meeting with and listening to people hoth، inside and outside the organization. بل إنه ألف كتاباً عنوانه لحظة الحقيقة Moment of truth أي أهمية الصدق نشرته شركة بالينجر Ballinger سنة 1987 يشرح فيه قيمة وفلسفته واستراتيجيته، وكما ذكر كارلزون: إذا لم يقرأ هذا الكتاب أحد فإن رجال ساس قد فعلوا.

وعلى القائد أن ينمي الثقة الجماعية بالنفس، ومرة ثانية فقد وضع كارلزون ما يعنيه بدقة عندما قال إن الناس يولدون ولديهم ثقة بأنفسهم. وأكثر من ذلك فإن

من لديهم أعظم ثقة بأنفسهم يمكن أن يفقدوا هذه الثقة، ويعتبر النجاح والخبرة وبيئة المنظمة مصادر هامة للحصول على تلك الصفة. ويعتبر زرع الثقة بالنفس لدى المرءوسين من أهم واجبات القائد. ولا بد أن تتوفر لديهم الجرأة على قبول المخاطرة والمسئولية، وعلى القائد دعمهم إذا أخطأوا.

حماية القيادات الشابة التي تنبت في قاع المنظمة Protect Voices of Leadership From Below:

يعتبر إعطاء صوت لكل عضو في المنظمة حجر الأساس لنجاح المنظمات الراغبة في التجربة والتعلم. ولكن الأصوات العادية أو الروتينية من أمثال رافعي الشكاوى، وذوي الابتكارات غير المقبولة؛ تخمد أو تسكت بسبب الانشغال بالأعمال المرتبطة بحياة المنظمة، وتؤدي هذه الأصوات إلى خلق عدم اتزان في المنظمة، ولذلك فإن أفضل طريقة لإعادة الاتزان إلى المنظمة هو تحييد هذه الأصوات أحيانًا تحت مسمى فرق العمل وأحيانًا تحت مسمى إعادة التوازن للمنظمة.

وعادة ما تكون الأصوات القادمة من أدنى المنظمة غير واضحة كما يود البعض، وغالبًا ما يكون العاملون الذين يناقشون أمورًا فوق مستوى مسئولياتهم خائفين من إعطاء الآخرين فكرة سيئة عنهم أو من التفكير السيء عن أفكارهم، ولذلك يكونون مذعورين، ولذلك فإنهم قد يتعرضون لآلام كثيرة حتى يسمع صوتهم بسرعة من القيادة العليا، وبالطبع فإن هذا يجعل من الصعب عليهم خلق اتصالات جيدة بالآخرين. وعادة ما يختارون وقتًا ومكانًا غير مناسبين، وغالبًا ما يتجنبون قنوات الاتصال والسلطة المناسبة. ولكن الاختفاء والتحدث ضمن مجموعة غير جيدة التنظيم ربما أخفى شعورًا جيدًا يحتاج إلى إثارة وتفكير. ولكن إهمال الإدارة هذه الأصوات بسبب سوء التوقيت أو عدم الوضوح أو ما يبدوا من أنها غير معقولة سيؤدي إلى خسارة معلومات قيمة ويعيق ظهور القيادات الهامة في المنظمة.

وقد كان ما سبق هو الذي حدث لشخص يسمى ديفيد David أحد المديرين في شركة صناعية كبرى. فقد استمع إلى رئيسه وهو يحث العاملين على البحث عن مشاكل الشركة والحديث عنها بصراحة وتحمل مسئولية تصحيحها. ولذلك

فإنه أثار قضية حول مشروعات محببة لرئيس مجلس الإدارة، وهي قضية لا يستطيع التعامل معها وقد أخفيت تحت السطح لسنوات عديدة. ويعلم كل من في المنظمة أن هذه المشروعات ليست موضع مناقشة علنية، ولكن ديفيد يعلم أن الاستمرار في هذه المشروعات قد يدمر أو يسئ توجية عناصر أساسية من الاستراتيجية العامة للمنظمة. وقد آثار القضية في اجتماع ضمه مع رئيسه ومع رئيس مجلس الإدارة. وقد قدم وصفًا واضحًا للمشكلة، وحقائق هامة عن المنافسة المتوقعة وخلاصة عن آثار الاستمرار في هذه المشروعات.

وقد أوقف رئيس مجلس الإدارة المناقشة بغضب، وإعاد التأكيد على الآثار الحميدة للمشروعات التي يحتضنها. وعندما خرج ديفيد ورئيسه من الاجتماع انفجر رئيسه قائلاً: ماذا تظن أو تعتقد حول نفسك Who Do You think You Are?. هل تفكيرك أفضل من تفكير رئيس مجلس الإدارة Hith Your holier– than thou Attitude?. وقد أصر على أن ديفيد لم يحب هذه المشروعات أبدًا لأن فكرتها لم تنبع منه. وقد تم إغلاف المناقشة في الموضوع.

ومن المعروف أن لدى ديفيد خبرة أكبر من خبرة رئيسه ورئيس الشركة في مجال المشروع محور المناقشة. ولكن رئيسه أبديا عدم الاهتمام ببحث الأسباب التي ذكرها دعمًا الموقفة، و لم يبذلا أي جهد لفحصها، و لم يعلما أنه كان يتصرف من منطلق مسئوليته واضعًا فائدة المنظمة نصب عينيه وفي سويداء قلبه. وقد استطاع ديفيد بسرعة أن يفهم أهمية ما يهتم به الرئيس بدلاً من التركيز فقط على القضية الحقيقية. وقد قتل رئيس مجلس الإدارة ورئيس ديفيد المباشر وجهة نظر نبعث من قائد من أدنى المنظمة، وبذلك قتلاً تطلعاته القيادية بالمنظمة. وبالتالي فإنه ليس أمام ديفيد إلا أن يترك الشركة أو يبتعد بالمرة عن الحديث بطريقة لا ترضى رؤساءه.

ولا بد أن يعتمد القادة على الآخرين لإثارة أسئلة ربما تشير إلى تحديات يوشك أن تواجة الشركة. وعليهم أن يقدموا حماية لمن يظهروا التناقض الداخلي الموجود بالمنظمة. ويمتلك هؤلاء العاملون عادة القدرة على حث العاملين الآخرين على إعادة التفكير بطريقة لا يمتلكها من هم في السلطة. وعلى ذلك فإن القاعدة الحاكمة (التي لا تتخلف) هي أنه عندما يشعر من يمتلك زمام السلطة برغبة عارمة

في الرد على شخص أو إسكاته فعليه أن يخمد هذه الرغبة. وعلى القائد أن يعرف أن الرغبة في إعادة بناء التوازن الاجتماعي تكون قوية وتظهر بسرعة. ولذلك فإن عليه أن يتعود أن يكون في مكان يشرف على الأشياء الهامة في المنظمة، وأن يؤجل إنفعالاته، وأن يسأل: ماذا يتحدث عنه فعلاً هذا الشخص؟ هل هناك شيء لا ندركه؟

القيام بالتغيير في شركة كـ ب م ج بالأراضي الشمالية
:Doing Adaptive Work at KPMG Netherlands

تقدم شركة KPMG الاسكندنافية التي حققت نجاحًا رائعًا في عملها مثالاً جيد لكيفية تنفيذ الشركة لإجـراءات تغيير العمل Adaptive Work. ففي عام 1994 تعرف رود كودجك Roud Koedijk على تحديات استراتيجية تواجهها الشركة. ومع أن الشركة التي تعمل في مجال المراجعة، والاستشارات، وتجهيز ملفات الضرائب للعملاء كانت تعتبر فائدة الصناعة في هذه البلاد؛ كما أن هذه الأنشطة كانت تدر أرباحًا عالية؛ فإن فرص النمو في القطاعات التي تخدمها الشركة كانت محدودة. وقد بدأ هامش الربح في مجال أعمال المراجعة في التناقص نظرًا لنضج نشاط المراجعة ووصوله إلى مرحلة التناقص على منحنى دورة الحياة، كما أن المنافسة في أنشطة الاستشارات كانت تزداد بقوة. وقد علم رئيس الشركة من هذا أن على الشركة أن تتحرك إلى نشاط أكثر نموًا وربحية، ولكنه لم يكن يعرف طريقة التعرف على هذه الأنشطة ولا كيفية تحول الشركة إليها.

وقد كان كودجك ومجلس إدارته على ثقة من أنه تتوفر لديهم تحليل الأعمال الاستراتيجية: تحليل الاتجاهات والعقبات التي تعوق استمرار النجاح، وكذلك تحليل الفجوات الموجودة في السوق الذي تعمل به الشركة Discontinuities، والتعرف على أهم المنافسين، وتقويم موقعهم أو موقفهم التنافسي؛ ثم وضع خريطة بالفرص المتوقعة. ولكنهم كانوا أقل ثقة في قدرتهم على تطبيق الاستراتيجية التي قد تظهر نتيجة قيامهم بالأنشطة السابقة، ومن الناحية التاريخية فإن الاتجاه السائد لدى شركائهم هو رفض التغيير نظرًا لاقتناعهم بأداء أنشطتهم وبنتائج ذلك الأداء. وطالما النجاح كان حليفهم لفترة طويلة فلماذا هم بحاجة لتغيير طريقة أداء

أنشطتهم سواء كان هذا التغيير مطلوبًا من زملائهم أو من مرؤسيهم. وقد فرض تغيير اتجاهات الشركاء وتأثيرها العميق على الثقافة الشائعة بالمنظمة على الشركة القيام بمجهودات عظيمة لتغير تلك التحديات.

وقد رأى كودجك من المكان الذي يشرف منه على أنشطة الشركة أن الهيكلة الشديدة للشركة تقف عقبه في وجة التغيير. وفي الحقيقة فإن شركة KPMG كانت أقرب إلىٍ الاقطاعيات Fiefdom منها إلى الشركة Partnership حيث يمثل كل شريك ملكًا في مملكته. وقد كان نجاح الشركة عبارة تجميع للنجاحات الشخصية لكل شريك، وليس نتيجة لو حدة هدف وطموح ثلاثمائة شريك يتجهون معًا لتحقيق هدف مشترك. وقد كان الربح هو المقياس الوحيد لأداء كل شريك. وقد وصف ذلك الوضع أحد الشركاء؛ فقال: "إذا كانت النتيجة النهائية صحيحة فأنت شريك جيد If the bottom line was correct، you were agood fellow". وكنتيجة لذلك فإن إحد الشركاء لم يكن لينتهك حدود الشريك الآخر أو حماء ومجال عمله؛ كما أن تعلم الشركاء من بعضهم كان أمرًا نادر الوقوع. ونظرًا لأن هذا الاستقلال كان محط احترام الجميع؛ فإن المواجهات كانت محدودة كما أن الصراع كان تمويها أو تزييفًا. فإذا أراد الشركاء رفض التغيير على مستوى الشركة فإنه لا يعرض الموضوع بصورة مباشرة. فالسائد بينهم هو التعيير "قل نعم ولا تفعل شيئًا".

ويعلم رئيس الشركة أيضًا إن هذا الشعور بالاستقلال قد وقف عقبة في سبيل تنمية كفاءات جديدة بالشركة؛ فالشركاء يحفزون مرؤسيهم لإحد سببين هما عدم الوقوع في أخطاء والعمل لساعات طويلة أسبوعيًا في أعمال يمكن تحميلها للعملاء Billable hours per week. و لم يكن التركيز أبدًا على الابتكار، وقد كان الرؤساء يبحثون عن الأخطاء عند مراجعتهم لأعمال مرؤوسيهم، ولا يبحثون عن فهم مرؤسيهم لوجهات النظر الحديثة، ومع أنه كان باستطاعة رئيس الشركة أن يرى الخطوط العريضة التي وضعها أعضاء مجلس إداراته لأحداث التغير ومواجهة التحدي؛ فإنه يعلم أنه لن يستطيع فرض تغيير السلوك، وكل ما يستطيع عمله هو خلق الظروف التي يتضح للشركاء من خلالها حاجتهم الشديدة للتغيير، وقد وضع إجراءات لأحداث ذلك – أي لجعل ذلك واقعًا.

وقد كانت البداية هي عقد كودجك اجتماعًا يضم الثلاثمائة شريك، وقد تم التركيز في هذا الاجتماع على الواقع الحالي لأنشطة الشركة والقضايا (المشاكل) المتوقع مواجهتها. ثم طرح السؤال الخاص بكفيفية إدخال التغيير على الشركة، وطلب منهم إعطاء وجهات نظرهم في هذا المجال. وقد استطاع أن يبني ثقة بينه وبين الشركاء عن طريق اطلاق السراح لهم لتقديم مبادراتهم الاستراتيجية، وبالطبع فلم يكن بوسعة الحصول على تلك الثقة لو اعتمد على الفرمانات وإصدار الأوامر. وبناءًا على تلك الثقة التي ظهرت وفي المصداقية الخاصة التي يتمتع بها طلب كودجك من المجتمعين أن يحرروا مائة من الشركاء من أعمالهم اليومية ليعملوا معه على مواجهة التحديات الاستراتيجية التي تواجهها الشركة. وقد ذكر لهم أن هذه المهمة ستأخذ 60% من وقت المائة شريك وستستمر لمدة أربعة أشهر.

وقد كون كودجك وزملاؤه فريق تكامل استراتيجي يضم أثنى عشر من كبار الشركاء للعمل مع مجموعة المائة المكونة من مختلف الأنشطة والمستويات. وقد كان دمج العاملين من المستويات الدنيا في المبادرات الاستراتيجية الأساسية سابقة لم يسمع بها من قبل؛ كما أنه كان علامة على استخدام مدخل جديد: ذلك أن كثيرًا من أفكار هؤلاء لم يسبق تقييمها أو بحث عنها من قبل كبار المسئولين بالشركة.

وقد تم تقسيم المائة أخصائي إلى أربعة عشر مجموعة علم تمارس أنشطتها في ثلاث مجالات هي: تقدير الاتجاهات التي ستسود في المستقبل والفجوات التي ستسود في الصناعة، ووتوصيف القدرات الرئيسية للشركة، والإمساك بزمام التحديات التي تواجة المنظمة تتطلب التغيير والتعامل معها، وقد خصص لتلك المجموعات مكان خاص بها، وتم دعمهم بالموظفين اللازمين لإنجاز أعمالهم. كذلك تم تحريرهم من قيود وقوانين العمل التقليدية؛ وقد تم تعيين هيني بوث Hennie Both مدير التسويق والاتصالات بالشركة مديرًا للمشروع.

وعندما بدأ العمل الاستراتيجي اضطرت فرق العمل إلى مواجهة الثقافة الحالية بالشركة لماذا؟ لأنهم بكل ما يعنية التعبير لم يستطيعوا أداء المطلوب منهم في ظل القواعد الحالية؛ لم يستطيعوا العمل عندما كان احترام استقلال الفرد يأتي على حساب الأداء الفعال لفريق العمل؛ عندما يقف الاعتقادات الراسخة التي يدين بها

العاملون في وجه المناقشة المبنية على الحقائق، وعندما يقف الولاء للوحدة التي جاء منها العامل عقبة في سبيل حل المشاكل الموجودة بين عدد من الوظائف والأقسام. واشنع من ذلك كله أن أعضاء فريق العمل وجدوا أنفسهم يحاولون الابتعاد عن الصراع ولا يستطيعون مناقشة هذه المشاكل، وقد وجد عدد من أعضاء الفريق أنفسهم غير قادرين على أداء أعمالهم في هذا المجال.

وحتى يتم تركيز انتباه فرق العمل على التحديات التي تحتاج إلى تغيير؛ فقد عاون بوث أعضاء الفرق في تحديد أنواع الثقافة التي يجب إحلالها محل الثقافة الحالية، وقد وجدوا قليلاً من التكرار بين الثقافتين، وقد كانت الوصاف الهامة للثقافة الحالية هي تنمية وجهات النظر المتعارضة، والبحث عن الاتقان الكامل، والابتعاد عن الصراع ومسبباته. أما أهم أوصاف الثقافة المرغوبة فهي تنمية فرصة العمل في تحقيق الرضا عن الذات لأداء ما يجب عليه تجاة المنظمة، والمحافظة على الثقة بين الزملاء. وقد ساعد تحديد الفجوة الموجودة بين الثقافة الموجودة والمرغوبة فرق العمل على إدراك التحديات التي أدركها رئيس الشركة بوضوح. وبكلمات أخرى فإن العاملين المطلوب منهم أحداث التغيير قد حددوا لأنفسهم في النهاية التحديات التي تواجههم: كيف يتأتى لشركة KPMG أن تحقق النجاح باستخدام استراتيجية مبنية على المنافسة تعتمد على التعاون بين عدد كبير من الوحدات والمستويات إذا لم يستطع العاملون في هذه الشركة النجاح في تحقيق المطلوب من فرق العمل التي تم تشكيلها؟ وبعد التسلح بهذا الفهم أصبح بالإمكان أن يكون أعضاء تلك الفرق مبعوثين إلى باقي العاملين في الشركة.

وعلى المستوى الشخصي فإنه قد طلب من كل عضو أن يحدد التحديات التي يجب عليه أن يقوم بتغييرها. ما هو السلوك أو الاتجاه أو العادة ينبغي على كل شخص أن يغيرها، وما هو الإجراء الذي يجب عليه اتباعه؟ ومن هو الشخص أو الأشخاص الذي يجب الحصول على معاونته حتى تثبت جذور السلوك أو الاتجاه الجديد..؟ وبذلا للتضحية فقد عمل أعضاء الفريق كمستشارين لبعضهم البعض، وبذلك قدموا الدعم والنصحية المطلوبين بالإضافة إلى المعلومات المرتدة عن أدائهم السابق والاقتراحات المفيدة، وبذلك فقد تعلموا الثقة، والاستماع، وتقديم النصيحة، والرعاية الحقيقية.

وقد أدى النجاح في معالجة هذه القضايا إلى تحسين مستوى الثقة كثيرًا بين العاملين في الشركة.وبدأ أعضاء فرق العمل يفهمون المقصود بتغيير سلوكهم بالتغييرات المستخدمة في الأنشطة اليومية. كما عرفوا كيفية توصيف القضايا التي تحتاج إلى تغيير. كما نمو اللغة التي يمكن استخدامها لمناقشة ما هم بحاجة لعمله حتى يحسنوا قدرتهم الجماعية لحل هذه المشاكل. لقد تحدثوا عن الحوار، وعن تفادي العمل Work Avoidance، وعن استخدام الذكاء الجماعي للفريق، وقد تعلموا كيف ينبهوا بعضهم البعض إلى السلوك الذي يؤدي إلى الخلل الوظيفي، وقد بدءوا في تنمية الثقافة المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة للشركة.

وبالرغم من النجاح الرائع الذي تحقق في مجال تنمية فهم عام للتحديات المطلوب تغييرها؛ فإن تنظيم مستوى ضغوط التغيير التي يتعرض لها العاملون قد كان الشغل الشاغل لكودجك ومجلس إدارة الشركة ومدير التسويق المكلف بإدارة أعمال التغيير "يوث" فطبيعة العمل ذاته مؤلمة.

فالعمل الاستراتيجي يعني أعمال كبيرة وتوجيهات قليلة، وهو عكس ما تعوده العاملون بشركة KPMG من العمل في ظل قواعد محددة بدقة. والعمل الاستراتيجي يعني أيضًا أن تصبح ابتكاريًا، وفي إحدى الاجتماعات التي عقدت على مائدة الأفطار تحدى عضو مجلس الإدارة المجموعة وطلب منهم أن يصبحوا أكثر ابتكارًا وأن يطرحوا جانبًا قواعد العمل القديمة. وقد زاد هذا السلوك المتطرف وغير المتوقع مستوى الألم: فلم يسبق أن رؤى هذا السلوك من شريك قبل ذلك. وقد أدرك العاملون أن خبرتهم السابقة قد جهزتهم لأداء الأعمال الروتينية فقط والعمل مع عاملين من وحداتهم فقط.

وقد سمحت إجراءات التغيير بظهور الصراع؛ كما ركزت انتباه العاملين على القضايا الساخنة حتى يتعلموا كيفية التعامل مع الصراع بطريقة بناءه. ولكن حرارة النقاش والجدل قد تم الاحتفاظ بهما عند مستوى يطاق بأحدى الطرق الآتية:

- ففي إحدى المرات التي زادت فيها حدة التوتر بطريقة غير عادية تم إحضار أعضاء مجموعات العمل المائة لابداء اهتماماتهم لأعضاء مجلس الإدارة في

اجتماع موسع مثل اجتماعات الأوبرا. ثم جلس أعضاء مجلس الإدارة في احد أركان قاعة المحاضرات، واستمعوا للأسئلة التي طرحها المائة عضو الذين كانوا يجلسون حولهم.

- استخدم أعضاء الفريق العقوبات لأخماد السلوك غير المرغوب. فقد تمت استعارة أسلوب الكروت الصفراء المستخدم في كرة القدم المولع بها سكان هذه البلاد. كما تم إعطاء كل المشاركين في الإجراءات كروتًا صفراء من النوع الذي يصدره حكام المباريات للأشارة إلى لعبة غير قانونية من اللاعب المذنب، وقد كانوا يستخدمون هذه الكروت ضد من يجادل لأثبات وجهة نظرة دون الاستماع إلى أوفهم الفروض التي بنيت عليها وجهة النظر المعارضة.

- كون الفريق رموزًا Symbols؛ فقد رمزوا للشركة القديمة بفرس النهر الذي يتصف بالضخامة والثقل، والذي يهوى النوم الكثير، والذي يصبح عنيفًا مع من يتحدى عاداته التقليدية (الطبيعية). وهم يطمحون أن يصبحوا مثل الدولفين الذي يتصف بالنشاط والرغبة في التعلم، والرغبة في السباحة عدة أميال إضافية من أجل الفريق. بل إنهم انتبهوا إلى ما تعنية بعض التغييرات التي تفهم من نوع الملبس: فمثلاً يندهش بعض العملاء عندما يرى بعض مديري الشركة يتجول بين مكاتبها مرتديا الملابس التي يتم إرتداؤها على شواطئ جزيرة برمودا – شورت وتي شيرت، They even paid attention to the statement that wandering make: it surprised some clients to see managers wandering through the KPMG office that summer in Bermude shorts and T–shirts.

- فكر الفريق في إيجاد نوع من الدعاية الهادفة. وقد حددوا وقتًا للعب الذي قد يكون ركوب الدرجات، أو استخدام بنادق الليزر في ملهى محلي، وفي أحد الأوقات العفوية قادت المناقشة حول سلطة العاملين أعضاء الفريق للتحرك نحو هدف واحد أعضاء الفريق للخروج من قاعة الاجتماعات والعمل على تحريك صخرة يبدوا أنها غير قابلة للتحرك باستخدام قوى الجماعة المتعاونة.

– عادة ما يحضر الفريق اجتماعات خارج أوقات وأماكن العمل تستمر لمدة يومين أو ثلاثة أيام للانتهاء من جزء من العمل.

وقد أدى اتباع هذه الأنشطة، مجتمعة، إلى تغيير السلوك واتجاهات العاملين. وقد أصبح حب الاستطلاع والفضول أكثر فائدة من الطاعة العمياء. لم يعد الناس يؤجلون كل شيء انتظارًا لرأي كبار المديرين؛ كما أن المناقشات الموضوعية حول الفكرة قد أدت إلى تحديد السلطة النابعة من الوضع الذي يتمتع به الشخص في الهرم الإداري.

وقد أوجد الاتجاه الشائع في الشركة وهو أن ينمي كل فرد الحل الذي يحبه للمشكلة طريقًا لفهم العاملين وجهات نظر بعضهم البعض. كما بزغت الثقة في قدرة العاملين في مختلف الأقسام في بعضهم البعض وفي قدرتهم على مواجهة المشكلات. وقد أصبح محبوا الاستطلاع الذين يثيرون الأسئلة الهامة هم الأكثر احترامًا في الشركة.

وكنتيجة لمواجهة الشركة التحديات الاستراتيجية وغير الاستراتيجية سوف تتحرك من المراجعة إلى التأكد Assurance، ومن مستشاريين في الأداء إلى مشكلين للرؤية الاستراتيجية للشركات التي تتعامل معهم، ومن شركة عملها المساعدة في تعديل إجراءات العمل Business–process Reengineering إلى تنمية قدرات العملاء، ومن تدريس المهارات التقليدية إلى عملائها إلى شركة تعمل على خلق منظمات تعتنق مبدأ التعليم المستمر Learning Organizations. وقد أدت الجهود السابقة إلى اكتشاف فرص نمو تتراوح قيمتها بين 50–60 مليون دولار. وقد اندهش كثير من الشركاء الذين كانوا يعتقدون أن الشركة التي يتحكم فيها البيروقراطيون لا يمكن أن تحوى عقولاً ابتكارية عندما رأوا انطلاق الابتكارات والحب Passion والتحليل، والرغبة في تحمل المخاطرة. ونورد فيما يلي قصتان توضحان التغير الجذري الذي وجد في عقول العاملين بالشركة.

لقد رأينا أحد رجال الإدارة الوسطى وهو يعمل على تنمية الثقة في تكوين نشاط تجاري جديد. لقد رأى أن هناك فرصة لدخول شركة KPMG لعالم المنظمات

الواقعية Virtuual Organization (وهو تعبير عن تجمع عدد من المنظمات الصغيرة) أو الرشيقة مع بعضها بترتيب معين لأداء عمل ضخم – تمويل ابتكار كبير مثلاً، وعالم الحلفاء الاستراتيجين Steategic Alliances. ولذلك سافر إلى كثير من دول العالم وقابل 65 من قادة هذه الشركات. وقد أدت نتيجة بحثة الابتكاري إلى دخول الشركة هذا السوق النامي. وفوق ذلك فقد قام بتمثيل شركة KPMG الجديدة في المنتدى العالمي الخاص بهذا النوع من المنظمات Virtualoro وتحدث باسمها هناك. كذلك فقد رأينا شابة عمرها 28 سنة تقود فريقًا من كبار الموظفين ظل يعمل يومًا بكاملة لأداء وظيفة معقدة هدفها اكتشاف فرصة مرتبطة باستخدام الشركة لاستراتيجياتها الجديدة، وفي الماضي فلم يكن مثل هذا الفريق ليستمع إلى ذلك الصوت القيادي النامي من قاع الشركة.

الحاجة إلى تعليم القيادة Leadership as Learining:

لقد فشلت مجهودات كثيرة بذلت لتغيير الشركات من خلال الإندماج، الشراء، والهندرة، والاستراتيجية نظرًا لأن المديرين فشلوا في الإمساك بمتطلبات التغيير، لقد وقعوا في الخطأ التقليدي وهو التعامل مع التحديات التي تتطلب التغيير بنفس الأسلوب الذي تعاملوا به مع المشاكل الفنية التي يمكن حلها بواسطة عقلاء كبار المديرين. وقد أثرت هذه الأخطاء على صميم عمل قادة المنظمات في الوقت الحالي. فالقادة الذين يصممون الاستراتيجية تتوفر لديهم طرق للخبرات الفنية؛ كما تتوفر لديهم الأدوات التي تساعدهم على التعرف على مزايا الإندماج أو إعادة هيكلة الشركة، والتعرف على اتجاهات المستقبل، وعلى الفجوات Discontinuaties، ووصف الفرص المتاحة، ورسم خرائط للمنافسة الحالية، وتحديد أساليب القيادة والتوجيه المناسبة لدعم اتجاهاتهم الاستراتيجية. وهذه الأدوات والأساليب جاهزة ومتاحة إما لدى الشركة أو لدى عدد متنوع من شركات الاستشارات الإدارية، وكلها مفيدة. ومع ذلك فإن بعض الاستراتيجيات التي يبدوا أنها جيدة تحقق فشلاً ذريعًا عند تطبيقها. وغالبًا ما لا يمكن تشخيص أسباب هذا الفشل: وعادة ما نسمع

الكثير من المسئولين يقول لقد كانت لدينا استراتيجية جيدة ولكننا لم نستطع نقلها للواقع بطريقة جيدة.

وفي الحقيقة فإن الاستراتيجية نفسها قد يكون فيها قصور نظرًا لأن العديد من وجهات النظر المؤثرة فيها قد تم إغفالها في مرحلة تكوين الاستراتيجية. ويعتبر الفشل في أداء التغيير المطلوب في مرحلة تكوين الاستراتيجية علامة على اهتمام كبار رجال الإدارة بالاتجاهات الفنية Technical Orientation. وعادة ما ينمي المديرون حلولهم للمشاكل ثم يحاولون بيع هذه الحلول لزملائهم؛ بما يتضمنه ذلك من تخطي بعض مرءوسيهم ودعم البعض الآخر أثناء مراحل بناء الالتزام بالحل. وغالبًا ما يفشل القادة أو الفريق الإداري الذي كونوه، أو مستشاريهم الخارجين في توصيف أبعاد التحديات المطلوب تغيير وفي التعامل مع هذه التحديات وفي سؤال أنفسهم عمن هو بحاجة ليتعلم ما الذي ينبغي تنميته وأن يفهم الاستراتيجية ويلتزم بها ويطبقها؟

وقد تؤدي الاتجاهات الفنية لدى كبار المديرين إلى وقوع مبادآت إعادة النظر في إجراءات العمل بالشركات التي يقوم بها المديرون أو شركات الاستشارات الإدارية إلى الوقوع في نفس الفخ نظرًا لأن المديرين والمستشارون يعرفون كيفية أداء الإجرايات الفنية من تحديد الأهداف، وتصميم أساليب انسياب العمل الجديدة، وتوثيق النتائج وخلق الاتصالات المطلوبة لها. وتحديد الأنشطة التي ينبغي على العاملين بالمنظمة القيام بها. وفي كثير من الحالات لم تحقق برامج الهندرة المقصود منها لأنها عالجت إعادة تصميم الإجراءات كما لو كانت مشكلة فنية: حيث أهمل المديرون توصيف الأعمال التي تحتاج إلى تغيير وضم العاملين الذين ينبغي عليهم أن يقوموا بالتغيير. كما أن كبار المديرين فشلوا في استثمار وقتهم وروحهم في فهم هذه القضايا وقيادة العاملين خلال فترة وإجراءات التغيير. وبالتأكيد فإن هندسة الإجراءات نفسها تعبير مجازي خاطئ عما ينبغي القيام به وهو التغيير.

وباختصار فإن الفكرة الشائعة أو الاعتقاد الشائع من أن القيادة عبارة عن امتلاك رؤية استراتيجية ثم موازنة العاملين مع هذه الرؤية الاستراتيجية قد أفلس نظرًا لأنه يعالج الظروف التي تحتاج إلى تغيير بنفس الأسلوب الذي تعالج به

المشاكل الفنية. فعلى المسئولين الكبار أن يقدسوا الاتجاه الذي تسير فيه الشركة وعلى باقي العاملين اتباعهم. وبذلك خفض مفهوم القيادة ليتكون من مزيج من المعارف الأساسية وقدرة بيعيه يتمتع بها القائد. وتوحي وجهة النظر السابقة يخطئ جوهري في فهم الطريقة التي نجحت بها الشركات في معالجة التحديات التي تحتاج إلى تغيير. ومن الصعب تحديد وتوصيف الظروف التي تحتاج إلى تغيير وأن تغير بطريقة دقيقة نظرًا لحاجتها إلى الشعور بالمسؤلية والعمل من المديرين ومن كل العاملين بجميع مستويات وفروع المنظمة. وليست هذه الظروف سهلة التطويع للحلول التي يقدمها القادة؛ فالحلول الخاصة بالتغيير تتطلب أن يتحمل أعضاء المنظمة المسئولية عن المشاكل التي تواجههم.

ومن الواجب أن تظهر القيادة كل يوم – ولا يمكن أن تكون مسئولية عدد محدود، أو حديثًا نادرًا، أو فرصة تحدث مرة واحدة في الحياة. وفي عالمنا الحالي، ومنظماتنا التجارية فإننا نواجه تحديات تقتضي التغيير في جميع الأوقات. فعندما يطلب من أحد كبار المديرين مواجهة التطلعات المتصارعة فإنه يواجه هو والعاملين معه تحديات تحتاج إلى تغيير. وعندما يرى المدير أن حلول إحدى المشاكل حلول فنية من عدد الزوايا؛ إلا أنها تتطلب التغيير في عادات وتقاليد مرؤسية فإنه يُواجه تحديات تحتاج إلى تغيير. وعندما يرى أحد العاملين في الخطوط الأمامية بالمنظمة فجوة بين أهداف المنظمة وبين الأهداف المطلوب منه تحقيقها؛ فإنه يواجه كلا من التحديات التي تتطلب التغيير وكذلك فرصة ومخاطر القيادة التابعة من أسفل.

والقيادة في ضوء هذا التوضيح تتطلب استراتيجية تعليمية. وعلى القائد سواء جاء من أعلى أم من أسفل المنظمة، وسواء تمتع بسلطة أم لم يتمتع بها أن يدمج العاملين في مواجهة التحديات، وفي تعديل قيمهم، وتغيير مفاهيمهم، وفي تعلم أو أكتساب عادات جديدة. وبالنسبة لشخص سلطوي يفتخر بقدرته على التعامل مع المشاكل الصعبة؛ فإن هذا التحول قد يكون بالنسبة له إيقاظ خشنا. ولكن هذا التحول سيسهل له واجب معرفة جميع إجابات الأسئلة وتحمل كل المسئولية. أما بالنسبة لمن ينتظروا وصول نصيحة المستشارين، أو الرؤية التي تمكنهم من القيادة؛

فإن هذا التغيير قد يحمل لهم مزيجًا من الأخبار السارة والسيئة. ونظرًا لحاجة التغيير إلى وقت طويل؛ فإنه يحتاج القائد الذي يتقدم للقيادة وتحمل المسئولية دون أن يطلب منه أو يوحى إليه بذلك. ومن الممكن أن يتولى الشخص القيادة دون أن يمتلك أي شيء أكثر من سؤال يرفعه أو في يده One can lead with no wore than a question in hand.

كيف تقتل الإبداع

How to Kill Creativity[1]

By: Teresa M. Amabile

ترجمة : د . إسماعيل علي بسيوني

بدأت الكاتبة مقالها بالجملة الآتية:

استمر في عمل ما تعودت عليه ، وإذا أردت أتشعل شرارة الابتكار فعليك أن تعيد التفكير في كيفية تحفيز وتعويض العاملين ، وإعادة توزيع العمل عليهم .

عندما أفكر في جميع المنظمات التي عملت معها مستشارًا إداريًا خلال الاثنين وعشرين سنة الأخيرة فإنني أجد أن روح الإبداع والابتكار قد قتلت أكثر مما قد دعمت. ولا يرجع ذلك في معظم الحالات إلى أن للإدارة ثأرًا لدى المبدعين. بل على العكس فإن الكثير يعتقدون في فائدة وجدوى الأفكار الجديدة. ومع ذلك فإنه قد تم التقليل من شأن الإنتاجية كل يوم – لأسباب تبدو جيدة – بهدف تضخم مفاهيم أساسية في الإدارة مثل التنسيق، والإنتاجية والرقابة.

وبالطبع فلا يمكن أن نتوقع من المديرين تجاهل ضرورات الإدارة – ولكنهم في سبيل تحقيقهم لضرورات الإدارة قد يصممون – دون قصد – المنظمات التي تطحن الإبداع بانتظام. وقد أوضحت البحوث التي قمت بها أنه من الممكن تنمية أفضل المنظمات التي تحافظ على ضرورات الإدارة والابتكار معًا. بل تحقق أفضل مستوى في كلا العالمين، ولكن بناء هذه المنظمات يتطلب منا أن نفهم بالضبط ما هو المقصود بالإبداع وما هي الأنشطة الإدارية التي تنعشه وتنميه، وتلك التي تخمده وتقتله.

(1) كانت الكاتبة من أوائل طلاب وطالبات الماجستير سنة 1954 وهي تعمل أستاذ لإدارة الأعمال وكبيرة باحثين في كلية الإدارة – جامعة هارفارد بمدينة بوسطن ولاية ماساتشوسس.
By: Teresa M. Amabile, How to Kill Creativity, Harvard Business Review, Vol. No. 5, (September October 1998) 77-87.

ما هو الإبداع الإداري؟ : What is Business Creativity?

لدينا اتجاه طبيعي للربط بين الإبداع والفنون، وأن نعتبره تعبير مجرد عن الأفكار الطبيعية. فكر في كيفية قيام بابلو بيكاسو Pablo Picaso بإعادة ابتكار مجال الرسم بالفرشاة، وفي كيفية قيام وليام فولكنر William Faulkner بإعادة تحديد مفهوم الرواية. ولكن التعبير عن الأفكار الطبيعية لا يكفي في مجال الإدارة؛ فحتى تكون الفكرة ابتكارية فلا بد أن تكون مفيدة وقابلة للتطبيق. لابد أن تؤثر هذه الفكرة بطريقة ما على أسلوب أداء النشاط الإداري – عن طريق تحسين المنتج أو القيام بالإجراء على سبيل المثال.

وغالبًا ما يؤدي الربط بين الإبداع والتعبير عن الأفكار الطبيعية في الفنون إلى الارتباك عند تحديد المكانة أو الموقع المناسب للإبداع في المنظمات التجارية، وقد سألت المديرين أثناء دورات التنمية الإدارية عما إذا كان هناك مكان في المنظمات التي يقودونها لا يحتاج إلى الإبداع، وقد كانت الإجابة في 80% من الحالات: الحسابات والمحاسبة. ويبدو أنهم يعتقدون أنهم بحاجة إلى الإبداع في مجالي التسويق والبحوث والتنمية فقط، ولكن أي وظيفة تؤدي في المنظمة تستفيد أو يمكن أن تستفيد من الإبداع – فكر في نظام المحاسبة وفقًا للأنشطة – إنه كان إبداعًا؛ كما أن أثره الإداري وضاح لا ينكر، وهو إيجابي أيضًا بالنسبة للمنظمات.

وبالإضافة إلى التخوف المصاحب للإبداع في قسم المحاسبة أو في أي نشاط يتضمن أداء منتظمًا وفقًا لأسس تم التعارف عليها، أو وفقًا لقوانين استقرت لدى العاملين بهذا النشاط وفي المجتمع؛ فإن كثيرًا من المديرين لديهم فهم أو وجهة نظر ضيقة لمفهوم وإجراءات أو خطوات الإبداع، وعند هذا الفريق من المديرين فإن الإبداع يعني مثلاً الطريقة التي يفكر بها الناس. ما هو الابتكار في طريقة علاجهم للمشاكل، وبالتأكيد فإن التفكير بطريقة جديدة قائمة على التخيل يعتبر جزاءًا من الإبداع، ولكن هناك جزئين آخرين أساسيين وضروريين هما: الخبرة والحافز، ويعني الكاتب بذلك إن للإبداع ثلاثة عناصر أساسية هي طريقة التفكير، والخبرة، والحافز للإبداع.

وتضم الخبرة كل شيء يعرفه الإنسان أو يمكنه القيام به في مجال عمله. خذ على

سبيل المثال أحد العلماء العاملين في شركة أدوية والذي كلف بإنتاج دواء لعلاج النزيف، وتشمل خبرات تلك العالمة قدرتها على التفكير بطريقة علمية بالإضافة إلى جميع معارفها أو قدراتها التكنيكية والتي حصلت عليها في مجال الأدوية والكيمياء والأحياء، والكيمياء الحيوية. ولا يعنينا بالطبع كيفية حصولها على المعارف والمهارات. هل حصلت عليهم خلال التعليم الرسمي، أو الخبرة العلمية، أو التعامل مع غيرها من الأخصائيين، وبصرف النظر عن طريقة الحصول على الخبرات. فإن خبرة هذه العالمة تضم ما يسميه الاقتصادي وعالم النفس الحاصل على جائزة نوبل الكبرى – هيرب سايمون Herb Simon – شبكة التفكير في كل الاتجاهات أي القدرة على ذلك. وهي الطاقة الذهنية التي تستخدمها لاكتشاف المشاكل وحلها، وكلما كبرت هذه الطاقة كلما كبرت مهارتها، وبالطبع كلما كان ذلك مفضلاً بالنسبة لوظيفتها.

ويعني التفكير الابتكاري كما لاحظنا فيما سبق كيفية تناول الناس للمشاكل وحلولها. أي كيفية التفكير في ذلك، ويعني ذلك قدرتهم على دمج المعارف والأفكار الموجودة في مزيج جديد، وتعتمد المهارة إلى حد كبير على شخصية الإنسان وطريقة تفكيره وعمله. وسوف تكون أستاذة الأدوية أكثر قدرة على الابتكار إذا كانت شخصيتها من النوع الذي لا يشعر بالراحة عندما يختلف مع الاخرين – بمعنى أنها بطبيعتها تحاول الحصول على حلول تختلف عما يفكر فيه الآخرون أي تختلف عن الوضع أو التفكير الشائع. وسوف تزداد قدرتها على الابتكار إذا كان من طبيعتها التفكير في المشكلة بعمق وتقليبها على كل الوجوه بالإضافة إلى استخدامها معلومات من مجالات بعيدة ومزجها لتلك المعارف بطريقة جيدة. ويعني ذلك أنها ربما استخدمت أو بحثت عن معلومات في علم الفلك يمكن أن تساعد في علاج النزيف، وربما استخدمت دروسًا من النظام الوعائي في النبات لتقدح تفكيرها حول النزيف في بني الإنسان.

وستكون أستاذة الأدوية أكثر ابتكارًا إذا كان أسلوبها في العمل يقوم على التفكير المستمر في المشكلة الصعبة. وبالتأكيد فإن العمل المستمر والتفكير في حل المشاكل الصعبة من خلال التجارب الطويلة تزيد احتمال الوصول إلى حلول غير عادية لهذه المشاكل – أي أنه تزيد احتمال الحصول على حلول ابتكارية، ونفس

النتيجة يمكن الحصول عليها نتيجة أسلوب العمل. فإذا كان لدى الشخص قدره على ترك المشكلة الصعبة لفترة من الوقت يعمل خلالها على مشاكل أخرى أقل صعوبة ثم يعود مرة أخرى لهذه المشكلة من منظور جديد فإن احتمال وصوله إلى حلول ابتكارية يتزايد.

وإذا اعتبرت الخبرة والتفكير الابتكاري الموارد الطبيعية للإنسان فإن الحوافز تحدد ما الذي سيفعله الشخص في الواقع. فربما كان لدى عالمة الأدوية أعلى وأفضل الشهادات العلمية، والمهارات العظيمة في النظر إلى المشاكل القديمة من وجهات جديدة، ولكنها قد لا تتوفر لديها الحوافز لأداء وظيفة معينة لأنها لا تريد ذلك. لذلك فإن خبرتها ومعارفها سوف يتوجهان لحل مشاكل أخرى.

وعمومًا فإن الأبحاث التي قمت بها قد أشارت إلى أن للأنواع المختلفة من الحوافز درجات مختلفة من التأثير على الابتكار، وفي الحقيقة فإن هذه البحوث قد أشارت إلى أن هناك نوعين من الحوافز هما الحوافز الداخلية والحوافز الخارجية وأن الحوافز الداخلية تؤثر كثيرًا على التفكير الابتكاري أكثر من الحوافز الخارجية. ولكن دعنا نكتشف أو نتعرف أولاً على تأثير الحوافز الخارجية نظرًا لأنها عادة ما تكون ذات تأثير عميق على التفكير الابتكاري في مجال الإدارة.

وبالطبع فإن الحوافز الخارجية – إيجابية أو سلبية – تأتي من خارج الشخص فإذا قدم رئيس عالمة الأدوية لها وعدًا بمكافأة مالية إن هي نجحت في اكتشاف الدواء الخاص بإيقاف النزيف، أو هددها بالفصل إن لم تحقق ذلك الهدف؛ فإنه سيوفر لديها بالتأكيد حافز للحصول إلى الحل. ولكن هذا النوع من الحوافز يجعل عالمة الأدوية تؤدي الوظيفة المطلوبة للحصول على شيء مرغوب أو تفادي شيئًا غير مرغوب.

ومن الواضح أن النقود هي المحفز الأكثر شيوعًا واستخدامًا لدى المديرين. هذه النقود لا تمنع الناس من الاستمرار في الابتكار، ولكنها كذلك وبنفس الأسلوب لا تساعد كثيرًا في حث الناس على الابتكار خاصة عندما يشعر العاملون بأنهم يحصلون عليها كرشوة أو أنها تستخدم كأداة للسيطرة عليهم. وأهم من ذلك أن النقود لا تجعل العاملين متحمسين لوظائفهم. فالتعويض المالي لا ينقل العاملين

بطريقة سحرية إلى الشعور بأهمية عملهم وإثارته إذا كانوا يشعرون من الداخل أن عملهم رتيب ممل.

ولكن التحمس والإثارة – أو الرغبة الداخلية لأداء شيء ما – تتعلق بالحوافز الداخلية أو هي الحوافز الداخلية. وعلى سبيل المثال فإذا كانت عالمة الأدوية محفزة برغبة داخلية أو نزعة وراثية تدفعها لحب التحدي، أو محاولة حل المشاكل التي لا يستطيع أو يرغب أي عالم آخر في العمل عليها فإن قدرتها الابتكارية ستكون محفزة بهذه الرغبة الداخلية مما يساعد على وصولها أو يزيد احتمال وصولها إلى حل لهذه المشكلة – مشكلة النزيف – وعندما يحفز الناس داخليًا فإنهم يعملون بهدف مواجهة التحدي أو بسبب محبتهم لعملهم. فالعمل نفسه محفز لهم، وفي الحقيقة فإن بحوثنا الخاصة بالابتكار سواء تلك التي قمت بها أنا وزملائي أو طلابنا؛ فإننا قد وجدنا العديد من البراهين الدالة على أهمية المحفزات الداخلية لدرجة مكنتنا أن نضع ما يمكن أن نطلق عليه مبدأ الحوافز الداخلية الخاص بالابتكار وهو: أن الناس سيكونون أكثر ابتكارًا عندما يكونوا محفزين أساسًا بأهمية عملهم، أو راضون عنه، أو بوجود نوع من التحدي فيه، وليسوا مدفوعين أو محفزين بضغوط خارجية. (للحصول على معلومات أكثر عن الفرق بين الحوافز الداخلية والخارجية أنظر الملحق المرفق المعنون "لغز الإبداع Creativity Maze").

إدارة الإبداع Managing Creativity:

يستطيع المديرون أن يؤثرون في مكونات الإبداع الثلاثة وهي الخبرة ومهارة التفكير الإبداعي والحوافز، ولكن الحقيقة أن التأثير في المكونين الأول والثاني أكثر صعوبة ويحتاج إلى وقت طويل بالمقارنة بالحوافز، ولكن المناقشات العلمية العادية ومؤتمرات المهنين سوف تضيف إلى مهارات العلماء في مجال الهيموفيليا والمجالات المرتبطة بها. كما أن التدريب على استجلاب المعلومات أو تصيف المشاكل وحلها، وما يسمى تخيل حلول لا تكون واضحة أو الأمر كما أنها تبدوا منطقية وهي ما تسمى باللغة الإنجليزية Lateral Thinking، ربما أعطى عالمة الدواء أدوات جديدة للتعامل مع المشكلة، ولكن الوقت والنفقات التي ستستخدمها تلك الأستاذة لزيادة معارفها في المجالات المختلفة، وتوسيع مجالات تفكيرها الابتكاري

سوف يكونان بلا شك كبيرين، وعلى العكس من ذلك فإن البحوث التي قامت بها المؤلفة قد أوضحت أن الحوافز الداخلية يمكن تنشيطها إلى حد كبير بإدخال تغييرات محدودة على بيئة العمل في المنظمة، ولا يعني هذا أن على المديرين أو يوقفوا محاولاتهم الخاصة بتحسين المهارة ومهارة التفكير الابتكاري، ولكن عندما يحين الوقت لتحريك الرافعة فعليهم أن يدركوا أنه سيكون للقوى التي تؤثر في الحوافز الداخلية تأثير فوري.

وبتعبير أكثر دقة: ما هي أعمال الإدارة التي تؤثر على إبداع العاملين؟ يمكن تقسيم هذه الأنشطة إلى ستة مجموعات عامة هي: التحدي والحرية والموارد وصفات مجموعات العمل Work–group Features وتشجيع المشرفين ودعم المنظمة. وقد ظهرت هذه المجموعات الستة نتيجة لبحوث تمت خلال عقدين من الزمان تحاول الإجابة على السؤال الآتي: ما هي العلاقة بين بيئة العمل والإبداع؟ وقد استخدمنا خلال إجراء هذه البحوث ثلاث طرق بحثية هي: التجارب والمقابلات والاستقصاءات. وبينما تسمح التجارب الخاضعة للرقابة أو السيطرة بالتعرف على العلاقات السببية؛ فإن المقابلات والاستقصاءات أعطتنا فرصة للتعرف على تعقد وعني خاصة الإبداع في نطاق المنظمات التجارية. لقد درسنا العديد من المنظمات، ودرسنا مئات الأفراد والفرق أو المجموعات، وقد كان هدفنا في كل مبادرة بحثية هو توصيف الأنشطة الإدارية أيها بالتأكيد لها علاقة بالنتائج الإيجابية للتفكير الإبداعي وأيها لا علاقة لها بالتفكير الإبداعي.

وعلى سبيل المثال فإننا قد قمنا في أحد مشروعاتنا البحثية بمقابلة مئات العاملين من تشكيلة مختلفة من الشركات والصناعات، وسألناهم أن يصفوا بالتفصيل الأحداث الأكثر والأقل حاجة إلى الإبداع في وظائفهم؛ ثم قمنا بمراجعة وفحص سجلات من قابلناهم بدقة وركزنا على الأنشطة الإداريـة التي تتكرر بصورة واضحة أي تلك التي يبدو أنها تتكرر في قصص النجاح في الإبداع وتلك التي يبدوا أنها تتكرر في حالات الفشل في الإبداع. وقد دعمت بحوثنا أيضًا باستقصاء استخدم فيه مقياس كمي أطلق عليه المفاتيح Keys، وقد تكون الاستقصاء من 78 سؤالاً يمكن أن يستخدم في أي مستوى إداري بالمنظمة لقياس ظروف أو بيئة العمل، ومن أمثلة الظروف البيئية التي تم قياسها مستوى الدعم الذي يقدم للإبداع

من الإدارة العليا وطريقة الإدارة في التقويم.

دعنا الآن نأخذ الأنواع الستة التي أظهرتها بحوثنا لنتعرف على ما يمكن أن تقوم به المنظمة لدعم الإبداع، ولنتعرف على ما يحدث غالبًا، ومرة أخرى فإننا نؤكد أنه نادرًا ما تأتي الأنشطة القاتلة للإبداع من مدير واحد بمفرده. ذلك أن الأنشطة القاتلة للإبداع تحدث بانتظام وتنتشر إلى درجة أن لا يوجه أي تساؤل بشانها.

1) التحدي Challenge:

ربما كان أكثر الأنشطة الإدارية تأثيرًا على الإبداع بالسالب والموجب هو المواءمة البسيطة بين الوظيفة وشاغلها، والذي قد يعبر عنه ببساطة شديدة وضع العامل في الوظيفة التي تناسبه، ويستطيع المديرون أن يحققوا تلك المواءمة التي تستفيد من خبرات العاملين ومهارتهم الإبداعية، وتؤجج حوافزهم الداخلية، وتؤدي المواءمة الكاملة بين العامل ووظيفته إلى تحسين قدرات العاملين، ومع ذلك لمبلغ الزيادة في قدرات العاملين أهمية كبرى؛ فلا ينبغي أن تكون تلك الزيادة محدودة لدرجة يشعرون معها بالضجر والملل، وليست كبيرة جدًا لدرجة يشعرون معها بالإحباط وعدم القدرة على تحقيق المطلوب وفق السيطرة على أعمالهم، وربما كان هذا هو السبب في أن المواءمة الجيدة بين العاملين وما يسند إليهم من أعمال نادرًا ما تحدث، وفي الحقيقة فإن الطرق الشائعة لقتل الإبداع تحدث نتيجة لعدم اهتمام المديرين بجمع المعلومات اللازمة لتحقيق المواءمة الجيدة بين العاملين وأعمالهم، وبدلاً من المواءمة الجيدة فإنه تحدث أشياء مثل فرقعات العيارات النارية في الأفراح. حيث يتم شغل الوظيفة المتاحة بأفضل العاملين المتاحين، وغالبًا ما تكون النتيجة عدم تحقيق مستوى الرضا المطلوب لمن يشملهم ذلك العمل – العامل والإدارة والمنظمة.

2) الحرية Freedom:

عندما نتحدث عن إعطاء العاملين قدرًا أكبر من الحرية؛ فإننا نتحدث عن إعطائهم استقلالاً في استخدام الوسائل – أي الحرية في مجال إجراءات العمل – وليس بالضرورة الأهداف والنتائج، وبألفاظ أخرى فسيكون العاملون أو الناس

أكثر إبداعًا واتبكارًا إذا أعطيتهم الحرية في استخدام الطريقة التي يرون أنها تساعدهم على الارتقاء إلى قمة جبل معين، ولست بحاجة لتركهم يقررون أي جبل سيرتقون قمته، وفي الحقيقة فإن الأهداف الاستراتيجية المحددة بوضوح تزيد طاقة الإبداع.

ولا أعني بالحرية أن يترك المديرون مرءوسيهم دون أهداف محددة، ودون مناقشات لتحديد أولويات العمل، ولكن على المديرين أن يعرفوا أن مشاركتهم في المناقشات الخاصة بالأهداف وتحديد الأولويات لن تؤدي بالضرورة إلى تحسين الإبداع، وبالتأكيد فإن تكون كافية لأحداث ذلك الأثر، ومن المهم جدًا أن يقوم من يحدد الأهداف الاستراتيجية بتوضيحها للمنظمة، وكذلك أن تظل هذه الأهداف ثابتة لفترة زمنية معقولة أو ذات معنى، ومن الصعب جدًا أن لم يكن مستحيلاً توجيه الإبداع نحو الأهداف طالما ظلت تلك الأهداف متحركة أو غير مستقرة.

ويؤدي منح العاملين الاستقلال في اختيار طرق أو إجراءات التنفيذ إلى ترك العنان لتفكيرهم وتأجيج روح الابتكار لديهم لإحساسهم بملكية العمل الذي يقومون به مما يرفع درجة التحفيز الداخلية لدى العاملين، ويعني ذلك أن حرية اختيار إجراءات العمل تقوي شعور العامل بالسيطرة على عمله وامتلاكه مما يزيد قوة الحوافز الداخلية لدى العامل، ويدفعه إلى استخدام كل مهاراته الإبداعية في حل مشاكل العمل. كذلك فإن الحرية في تحديد إجراءات العمل تسمح للعاملين بالتوجه لحل المشكلة بطريقة تمكن من الاستفادة من خبراتهم ومن تفكيرهم الابتكاري، وربما انتهى الأمر إلى ما يبدو أن العمل أكبر من قدرات العاملين، ولكن الحقيقة أنهم قد يستخدمون نواحي القوة المتوفرة لديهم أو التي يتميزون بها لمواجهة التحدي الذي قبلوه.

كيف يمكن للمديرين أن يسيئوا إدارة الحرية؟ أي لا يستفيدون منها في زيادة طاقة الإبداع لدى مرءوسيهم.

هناك طريقتان مشهورتان يمكن أن تقودا إلى ذلك وهما:

أولاً: فشل المديرين في تحديد الأهداف بدقة ووضوح أو تغيير الأهداف بشرعة؛ فقد يترك للعاملين حرية اختيار إجراءات العمل، ولكنهم إذا لم يكونوا

على علم بما سوف تؤدي إليه تلك الإجراءات أي بنتائج أعمالهم فلا فائدة من تلك الحرية. والطريقة الثانية: التي يرجع إليها فشل المديرين أنهم قد يعطون العاملين حرية إسمية فقط. فقد يزعم المديرون أن لدى العاملين الحرية في اختيار طرق أو إجراءات العمل لحل المشاكل التي تواجههم عند السعي لتحقيق أهدافهم ولكن الحقيقة أن إجراءات اكتشاف وحل المشاكل تحرمهم من تلك الحرية. وإذا غامر العاملون وخالقوا الإجراءات المحدودة فإنهم يتحملون المخاطرة.

3) الموارد Resources:

الموردان الرئيسيان اللذان يؤثران على الإبداع لدى العاملين هما الوقت والنقود، وينبغي على المديرين أن يوزعوا هذين الموردين بحرص شديد. ذلك أن اتخاذ قرار بشأن تحديد الوقت المناسب لفريق عمل لإنجاز عمل معين، وكذلك الأموال اللازمة لهم يحتاج إلى دقة في التقدير قد يحتاج المدير للحصول عليها إلى استخدام أساليب متطورة. وقد يؤدي تقدير المدير الخاص بتوزيع الوقت والموارد إلى دعم المواهب الإبداعية أو قتلها، وبالطبع فقد سبق أن ذكرنا أن المدير يحتاج إلى ذلك النوع من دقة التقدير عند المواءمة بين قدرات الموظف وواجبات الوظيفة.

فكر في عنصر الوقت؛ ففي ظروف معينة قد تكون ضغوط الوقت مؤججة للإبداع. وعلى سبيل المثال فإذا كنت بصدد منافس على أهبة الاستعداد لطرح منتج جديد في السوق أفضل من منتجاتك وبتكلفة أقل من منتجاتك أو أن المجتمع يواجه ظروف سيئة يحتاج إلى تغييرها بأي تكلفة مثل العثور على حل لمشكلة نقص المناعة فإن ضغط الوقت وأهمية العثور على حل للمشكلة يؤديان إلى خلق شعور لدى العاملين بضرورة الإسراع وهذا يزيد فرصة الإبداع، والتأكيد فإن حالات مثل تلك الظروف جديرة بأن تزيد قوة الحوافز الداخلية عن طريق زيادة الإحساس بالتحدي.

وعادة ما تقتل المنظمات الإبداع لدى العاملين عن طريق تحديد تواريخ وهمية مزيفة للإنتهاء من علاج المشكلة أو تحديد تاريخ قصير جدًا لذلك، وفي كلا الحالتين فإن العاملين يشعرون بأن الإدارة تضيق عليهم، وبأنهم غير محفزين وهذا يضر ويدمر حوافزهم، وفوق ذلك فمن المعروف أن الإبداع والابتكار يأخذان وقتًا؛ فقد تسير

عمليات ابتكار أفكار جديدة ببطء ووضعها مع بعضها في حل متميز وتجريب هذا الحل ببطء، وقد يقف المديرون الذين لا يسمحون بوقت استكشاف مناسب أو لا يضعون ضمن مخططاتهم فترة كافية لاحتضان الحلول الجديدة وتجربتها إلى قتل الإبداع بطريقة غير متعمدة.

وعندما نتحدث عن الموارد اللازمة لأحد المشروعات فعلى المديرين أن يحققوا التوازن المطلوب بين الأموال المرصودة ومتطلبات التنفيذ؛ فعليهم أن يحددوا الموارد المالية والبشرية وغيرهما من الموارد التي يحتاجها الفريق لأداء المطلوب منه، وعليهم كذلك أن يحددوا ما تستطيع المنظمة توفيره بطريقة قانونية لتنفيذ الواجبات المحددة، وعليهم بعد ذلك العمل بجد للوصول إلى حل وسط، ومن المثير أن تعرف أن زيادة الموارد عن حد الكفاية لا يزيد طاقة الإبداع لدى العاملين، ولكن نقص الموارد ووضع قيود على استخدامها قد يؤدي إلى تثبيط طاقة الإبداع لدى العاملين، ولسوء الحظ فإن كثيرًا من المديرين لا يعرفون ذلك، وبالتالي فإنهم يقعون في خطأ جديد؛ فقد يقللون الموارد بطريقة تجعل العاملون يستخدمون طاقتهم الإبداعية في البحث عن طريقة للحصول على الموارد، وليس في تنمية منتجات أو خدمات جديدة.

وهناك مصدر آخر يسيء كثير من الناس فهم تأثيره على الإبداع، وهو المسافة أو المساحة المكانية، وقد يكون من الحكم المتعارف عليها أن فريق العمل بحاجة إلى مكان فسيح ومريح يعمل فيه. مثل هذا الجو قد لا يؤذي الإبداع ولكن يساعده، ولكن أهمية المكان الفسيح المريح لا ترقى إلى أهمية المبادرات الإدارية الآخرى التي تؤثر على الإبداع، وحقيقة فأن هناك مشكلة تكررت أمامنا مرارًا وهي اهتمام الإدارة بتوفير المكان الهادئ المناسب للعمل على حساب أمور أكثر أهمية مثل توفير الأفراد المناسبة للمهمة، ومنح العاملين حرية استخدام إجراءات العمل التي يرغبون في استخدامها.

4) خصائص ومقاومات فرق العمل Work-Group Features:

إذا أردت تكوين فريق يقدم لك أفكارًا تتميز بالإبداع فلابد أن تهتم بتصميم ذلك الفريق، ويعني ذلك أنه لابد من تكوين مجموعات يدعم بعضها الآخر مع

تشكيلها من أفراد يتمتعون بتنوع الخلفية الدراسية والعملية ووجهات النظر. لماذا؟ ذلك أنه عندما تكون الفرق من أفراد لديهم أسس تفكير متنوعة، ومداخل متنوعة للعمل، وخبرات مختلفة، وأساليب تفكير إبداعي متنوعة؛ فإنه غالبًا ما تندمج الأفكار ببعضها وتنصهر فيما بينها بطريقة مفيدة.

ومع ذلك فأن التنوع يعتبر نقطة بداية فقط؛ ذلك أنه على المديرين أن يتأكدوا من أن فرق العمل التي شكلوها تتمتع بثلاث خصائص أخرى. الأولى الاشتراك في الاقتناع والتأثير في هدف الفريق. والثانية أن يبدى أعضاء الفريق الرغبة بوضوح في مساعدة زملائهم في أوقات الشدة والفشل. والثالثة أن يحترم كل عضو خبرات ووجهات نظر الزملاء خاصة عند مناقشة هذه الأفكار خلال اجتماعات الفريق. وتؤدي العوامل السابقة إلى تحسين الحوافز الداخلية بالإضافة إلى تنمية الخبرات التي يتمتع بها الفريق وكذلك مهارة التفكير الإبداعي.

ومرة أخرى فإن تنمية هذا الفريق يتطلب فهم المديرين الكامل لمرءوسيهم، وعلى المديرين أن يكونوا قادرين على تقويم مرءوسيهم على أساس معارفهم واتجاهاتهم نحو أعضاء فرق العمل المتوقع تشكيلها، وإجراءات التعاون، ونماذج التفكير الخاص بحلول المشاكل ومحفزاتهم الأساسية، وعلينا أن نعرف أن تشكيل فريق متكامل يتوفر فيه المستوى المناسب من التنوع والتعضيد يعتبر عملاً صعبًا، ولكن البحوث التي أجرتها كاتبة البحث ومساعديها أوضحت أن لذلك تأثرًا عظيمًا على تحسين مستوى الإبداع في المنظمة.

ويستنتج من ذلك أن أحد الطرق الشائعة لقتل الإبداع هي تكوين أو تجميع فرق متجانسية. ذلك أن الفرق المتجانسة تصل إلى الحلول بسرعة، وغالبًا بأقل خلاف طول الوقت. كما أنها تكون أفضل أيضًا من الناحية المعنوية، ولذلك فإن الإغراءات بتكوين هذا النوع من الفرق لتحسين خبرات أعضائه وتفكيرهم الإبداعي. ذلك أن كل عضو يحضر إلى الاجتماع بنفس أسلوب التفكير، ويتركون الاجتماع بنفس ذلك الأسلوب؛ فلا تغيير إذن.

5) تشجيع المشرفين Supervisory Encouragement:

معظم المديرين مشغولون طول الوقت لأنهم يعملون تحت ضغوط تحقيق

الأهداف ولذلك فمن السهل عليهم إطلاق عبارات التقدير والاحترام عند قيام مرءوسيهم بجهود إبداعية، ولا يشترط الوصول إلى نجاح غير عادي للحصول على هذا التقدير، ولكن الجهود التي تؤدي إلى تحقيق النجاح تسقط على جانب الطريق، وإحدى الخطوات التي يمكن أن يتخذها المديرون لنشر الإبداع هو عدم ترك ذلك يحدث. ذلك أن المطلوب جهود إبداع تحقق النجاح، وبالتالي فهي التي تستحق التقدير.

ويبدوا الارتباط بين تشجيع المشرفين والتحفيز الداخلي واضحًا، وبالتأكيد فإن كثيرًا من الناس قد يجد أن عمله مثيرًا دون الحصول على الدعم من رؤسائهم لفترة من الوقت، ولكن الاحتفاظ بهذا الحب يتطلب أن يشعر العامل أن العمل الذي يؤديه مهم للمنظمة أو لمجموعة هامة من الناس. هكذا الأمر بالنسبة لمعظم الناس على الأقل وإلا فإنهم قد يؤدون أعمالهم بالمنازل لتحقيق مكاسب شخصية.

ونادرًا ما يقدم المديرون في المنظمات الناجحة التي يسودها الإبداع حوافز خارجية عند تحقيق نجاح ما، ولكنهم بحرية وسخاء يعترفون بأي عمل إبداعي قدمه أحد العاملين أو إحدى فرق العمل قبل أن يعرف التأثير الاقتصادي لهذه الجهود، وعلى العكس من ذلك فإن المديرين الذين يقتلون الإبداع يحققون ذلك إما عن طريق الفشل في الاعتراف بفضل ذوي الجهود الابتكارية أو الاعتراف بها مع إبداء الشكوك في قيمتها. وعلى سبيل المثال فإن الأفكار الابداعية تقابل في كثير من الشركات بعقل متفتح بل بإجراءات تقويم على المستويات الإدارية المتعددة. بل إنها قد تقابل بانتقادات عنيفة، ومن صور قتل الابداع الإبطاء في الرد من قبل رجال الإدارة العليا على من قدم الأفكار الإبداعية مثل فكرة خاصة بمنتج جديد، أو يعرضون هذا الشخص تحت مساءلات مؤلمة واختبارات شاقة بحجة التعرف على جدوى الفكرة مثلاً...إلخ.

وبالتأكيد فليست كل فكرة خاصة بمنتج جديد مثلاً تستحق الدراسة والفحص، ولكن المديرين وبطريقة عادية جدًا يبرزون ردود الفعل أو الاستجابات التي تدمر الابتكار. أنهم يبحثون عن طرق ووسائل يبررون بها عدم استخدام الأفكار الإبداعية بدلاً من البحث عن وسائل للتعرف عليها والحصول على مزيد

من الوضوح بخصوصها. ويستند هذا السلوك إلى خاصية نفسية هامة أظهرتها بحوث المؤلف. فقد أظهرت البحوث أن الناس يعتقدون أنهم سوف يظهرون أذكى في أعين رؤسائهم إذا كانوا أكثر ميلاً للانتقاد حتى ولو كان مستوى أدائهم عاديًا، وفي كثير من المنظمات فإن الظهور بمظهر المنتقد الفاهم له عائد مهني مجزي.

ولسوء الحظ فإن هذا النوع من الانتقادات أو السلوك المعارض يمكن أن يكون لها أثارًا مدمرة على القدرة الإبداعية لدى من سيتم تقويم أفكارهم. كيف؟ أولاً: فإن الثقافة التي تدور حول التقويم تدفع العاملين إلى البحث عن المحفزات الخارجية وعن العقوبات المرتبطة بأفكارهم، وذلك سيؤدي بالتالي إلى زيادة ظهور المحفزات الخارجية، وتأثيرها السالب على التحفيز الداخلي. ثانيًا: فإن هذه الثقافة تنشر جو الفزع والخوف الذي يؤدي على إخماد المحفزات الداخلية.

وأخيرًا فإن الاتجاه المعارض للإبداع قد يظهر في معاملة المديرين لأصحاب الأفكار التي لم تحقق نجاحًا واسعًا أو نجاحًا كاملاً؛ فقد يتم فصلهم من المنظمة أو إهمالهم ووضعهم في وظائف لا تناسبهم كأنهم مخزونون لعدم الحاجة إليهم، وبالطبع فإن الفكرة لابد أن تكون قابلة للتنفيذ ذلك أن الأفكار الإبداعية في الإدارة لابد أن تكون جديدة ومفيدة، والمعضلة أنك لا تستطيع أن تعرف مقدمًا أي الأفكار ستكون ناجحة نجاحًا كبيرًا، وفوق ذلك فإن الأفكار التي تبدو أنها غير مجدية قد تكون سببًا في اشتعال أو ظهور العديد من الأفكار الجيدة فيما بعد، وفي كثير من الحالات فإن معرفة الأفكار غير المفيدة قد يكون مهمًا مثل معرفة الأفكار المفيدة. ذلك أن الناس لم يحصلوا على أي فائدة من الأفكار الفاشلة مثل المشروعات التي تحقق نجاحًا على المستوى التجاري؛ فإنهم سيصبحون أقل رغبة في التجريب والاكتشاف، والارتباط بأعمالهم على المستوى الشخصي، وستتطاير بالتالي حوافزهم الداخلية.

ومن الممكن أن يظهر تحفيز ودعم الرؤساء في صور وأشكال أخرى غير الثواب والعقاب؛ فمن الممكن أن يضرب المدير مثالاً عمليًا في إرساء قواعد العمل بجد مع وجود المصاعب خاصة عند معالجة المشاكل الصعبة، وكذلك تشجيع التعاون، والاتصالات بين أعضاء الفريق، ويشجع مثل هذا السلوك مكونات الإداع الثلاثة؛

كما أنه يضيف ميزة كون المدير مؤثرًا قويًا على التنفيذ وهذا شيء يمكن أن يحتسب لصالح المدير شخصيًا، ومع ذلك فإنه من الأفضل أن يخدم المديرون في كل أقسام المنظمة كنموذج يحتذى به في تشجيع الإبداع واحتضانه.

6) الدعم التنظيمي Organizational Support:

سبق أن وضحنا أن دعم المشرف يؤدي إلى نشر الإبداع، ولكن الإبداع ينتشر حقيقة إذا تم الدعم من المنظمة – كل المنظمة، وهذه وظيفة قائد الشركة الذي يجب عليه أن يضع نظامًا مناسبًا أو إجراءات مناسبة تؤكد أن دعم الابتكار يحظى بأهمية كبيرة لدى إدارة المنظمة. فعلى سبيل المثال فإن المنظمات التي تدعم الابتكار تقدم التحفيز دائمًا للمبتكرين، ولكنهم لا يستخدمون النقود كرشوة للعاملين ليقدموا أفكارًا ابتكارية. ونظرًا لأن التحفيز المادي يشعر العامل بأنه واقع تحت سيطرة الإدارة فإن مثل هذا الأسلوب قد لا يكون مؤثرًا، وفي نفس الوقت فإن عدم تقديم التقدير المعنوي والمادي المناسبين للابتكاريين يمكن أن يشيع شعورًا سلبيًا خلال المنظمة؛ فقد يشعر العاملون بالاتزاز أو على الأقل عدم التقدير لجهودهم الابتكارية، ومن النادر أن يواجه الطاقة والصبر المستمدين من الحوافز الداخلية بالغضب.

وأكثر أهمية مما سبق فإن قائد المنظمة يستطيع دعم الإبداع عن طريق فرض المشاركة والتعاون، وعن طريق التأكد من أن المشاكل السياسية لا تتحول إلى مشاكل أكبر منها الآن وتؤدي المشاركة في المعلومات والتعاون إلى دعم مكونات الإبداع الثلاث. خذ مثلاً الخبرة أو المهارة فكلما تبادل العاملون الخبرات والأفكار والمعلومات كلها حصلوا على مزيد من المعارف ونفس الشيء يمكن قوله بالنسبة للتفكير الابتكاري، وفي الحقيقة فإن إحدى الطرق لشحذ التفكير الابتكاري للعاملين هي تعريضهم لمداخل متعددة لحل المشاكل، وباستثناء من يكرهون البشرية فإن مشاركة المعلومات والتعاون يزيد متعة العاملين بأعمالهم ومحبتهم لها ويدعم بالتالي حوافزهم الداخلية.

وسواء كنت تهدف إلى دعم الابتكار أم لا فربما كان من غير المناسب ترك الخلافات السياسية تنتشر في المنظمة. فالعراك والخلافات السياسية والإشاعات

تدمر الإبداع نظرًا لأنها تصرف انتباه الناس عن العمل، ومع أن الإحساس بوجود هدف مشترك وبالمتعة الناتجة من مزاولة العمل ذو ارتباط وثيق بالحوافز الداخلية؛ فإنهما بدون خلاف يتناقصان عندما يندمج العاملون في حروب مع بعضهم البعض أو عندما لا توجد صداقة بين العامل وزملائه، وبالتأكيد فإن بحوثنا أشارت إلى أن الحوافز الداخلية تزداد قوة عندما يكون العاملون العالمون بما يدور حولهم أكثر متعة بالأعمال التي يزاولونها. وعندما تنتشر المشاكل الساسية بالمنظمة فإن الناس يشعرون بأن وظائفهم مهددة بأشياء أخرى.

وفي النهاية فإن المشاكل السياسية تقلل شأن الخبرة، والسبب في ذلك أن المشاكل السياسية تعوق الاتصالات وتحول دون تطاير المعلومات من مكان لآخر، ويترتب على ذلك أن تظل المعلومات محبوسة، وبالتالي فإن الخبرات تعاني ولا تنشط.

من الشخص إلى المنظمة From Individual To The Organization:

هل تستطيع الإدارة بناء منظمة تدعم الإبداع بكاملها؟ الإجابة نعم. فكر في نتائج مشروع بحث مكثف قمنا به حديثًا وأطلقنا عليه دراسة أنشطة وأعمال فرق العمل Team Events Study. في ذلك المشروع الذي استغرق عامين قمنا بدراسة أكثر من 24 فريق عمل في سبع شركات من ثلاث صناعات هي التقنية المتطورة ومنتجات المستهلك الأخير والكيماويات. وقد تتبعنا في تلك الدراسة جميع أنشطة فرق العمل كل يوم خلال فترة عملها على مشروع إبداعي، وقد رأينا تفاصيل ما حدث خلال فترة تقدم المشروع أو فشله في التطور، وقد قمنا بتلك المتابعة باستخدام بريد إليكتروني سري نحصل من خلاله على تقارير يومية من كل عضو بهذه الفرق، وفي النهاية مشروعات العمل. وفي فترات محددة خلال التنفيذ كنا نحصل على تقارير سرية من كل عضو ومن خبير إداري بالمنظمة عن الأفكار الإبداعية التي استخدمت في حل المشاكل التي واجهت الفريق، وعن نجاح المشروع بصفة عامة.

وكما كان متوقعًا فقد اختلفت الشركات في كيفية تحقيق الأعمال الإبداعية الناجحة ويمكن تشبيه إحدى المنظمات الناجحة في هذا المضمار والتي سنطلق

عليها كيميكال سنترال ريسيرش Chemical Central Research بالسرير الحامي الذي لا يسمح لمن ينام عليه بالاستغراق في النوم لكثرة تقلبه الناتج عن التفكير في المشاكل والذي يقود إلى حلول ابتكارية، وإذا كانت المنظمة كلها مثل هذا السرير فلا شك أنها منظمة يسود فيها الإبـداع وتعمل كميكال سنترال على تزويد الشركة المالكة لها بالمكونات الأساسية لتشكيلة واسعة من المنتجات التي يستخدمها المستهلك الأخير والمنتج الصناعي. لاحظ أن كيميكال سنترال وحدة بحوث خاصة بهذه الشركة، وفي كثير من الأحوال فإن أعضاء فرق البحث في هذه الشركة كانوا من غير المشهورين الذين يعملون دون أن يلاحظهم أحد. لقد كان تعليمهم جيدًا ولكنهم لا يتميزون كثير عمن قابلناهم في الشركات الأخرى. لقد كان وضع الشركة جيدًا من الناحية المالية ولكنها لم تكن أفضل بكثير من الشركات المنافسة، ولكن ما يبدو أنه الميزة التي تتمتع بها هذه الشركة هي القيادة على مستوى الإدارة العليا وعلى مستوى فرق العمل التي تتكون بالشركة. فقد مكن أسلوب تكوين الإدارة لفرق العمل، وكذلك طريقة اتصالها بهم وأسلوب دعمها لأعمالهم الإدارة من بناء منظمة محفزة للإبداع باستمرار.

وقد رأينا في هذه الشركة مديرين يستطيعون وضع الكفاءات المناسبة في المكان المناسب ويتخذون هذه القرارات بانتظام في شركة كميكال سنترال، وفي حالات نادرة رأينا أن الفريق المكون لأداء عمل ما لم يكن متأكدًا من قدرته على مواجهة التحديات التي يتطلبها أداء ذلك العمل، ويعني ذلك أن هذه الفرق كانت في معظم الأحوال تثق في قدرتها على أداء الأعمال المكلفة بها، وغالبًا وبالاتفاق فقد وجد أعضاء تلك الفرق أن عواطفهم واهتمامهم قد نميا مع تزايد مشاركتهم في أداء الوظائف المكلفين بها. ذلك أن مديريهم يوجدون التوافق الجيد بين قدراتهم ومتطلبات الوظائف التي كلفتهم بها تلك الوظائف التي تتطلب منهم العمل إلى أقصى حد، وتحسين مهارتهم الحالية. بالإضافة إلى تنمية مهارات جديدة ولكن المديرين كانوا حذرين جدًا أن يكون هناك فرق كبير أو فجوة كبيرة بين قدرات العاملين ومتطلبات الوظائف التي كلفوا بها.

وفوق ذلك فقد تعاون المديرين مع أعضاء الفرق التي يشكلونها منذ بداية وضع المشروع بهدف توضيح الأهداف التي ينبغي أن يحققها الفريق. ومع ذلك

فإن الأهداف النهائية للفريق كانت تحدد بواسطة المديرين، وكذلك أعطت الإدارة في هذه الشركة الفرق جدية كبيرة في العمل اليومي الموجه نحو تنمية المنتجات الجديدة، وخلال فترة تنفيذ المشروع فإن رؤساء الفرق والإدارة العليا تراجع ما يتم تنفيذه للتأكد من أن العمل يمضي في الاتجاه السليم نحو تحقيق الأهداف العامة، ولكن العاملين كانت لديهم حرية كاملة في مجال التنفيذ.

أما بالنسبة لتصميم فرق العمل في الشركة فإن عدد أفراد الفريق يتراوح بين أربع وتسع (من4إلى9) عاملين يشكلون فريقًا متكاملاً يضم مختلف التخصصات والأعراق أو الخلفيات الثقافية، ونادرًا ما أدت تلك الاختلافات إلى صعوبات في الاتصالات، ولكنها غالبًا ما كانت تقود إلى أفكار جديدة بالإضافة إلى إعطاء الفريق فرصة للتعرف على العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لتحقيق أهداف الفريق.

وعلى سبيل المثال؛ فقد كان أحد الفرق بالشركة مكلفًا باستخدام طريقة جديدة لمواد أساسية تستخدم في واحدة من أهم منتجات الشركة، ونظرًا لأن المديرين في هذه الشركة قد عملوا لمرات محدودة لتكوين فرق متنوعة الثقافة؛ فقد حدث عند تكوينهم لهذا الفريق أن انضم إليه عضو لديه الخلفية الفنية والقانونية، وقد شعر ذلك العضو أن على الفريق أن يسجل أفكاره الأساسية لدى الجهات القانونية الخاصة ببراءات الاختراع مما أعطى الشركة مزايا واضحة في هذا السوق الجديد، ونظرًا لأن أعضاء الفريق كانوا يدعمون بعضهم فقد عمل ذلك العضو يدًا بيد مع من توصل إلى الابتكار لتسجيل براءة الاختراع – وقد ساعد هذان العضوان الفريق أن يسيطر على إجراءات تطبيق الابتكار. وقد حقق الفريق النجاح والمتعة لأعضائه معًا طوال فترة عملهم مع بعضهم.

وقد شاع في هذه الشركة كلا من دعم المشرفين والمنظمة. فعلى سبيل المثال فإن أحد العاملين بالشركة قد حصل على جائزة العامل المتميز من الشركة مع أنه واجه العديد من حالات الفشل والنجاح، وقد اخبرنا هذا الشخص بعد عدد كبير من التجارب أن كل ما حصل عليه كانت نتائج لا قيمة لها أو نتائج يمكن إلقاؤها في سلة المهملات ومع ذلك فلم تعاقبه الشركة أو تنقله إلى وظيفة لا شأن لها بسبب

هذه الجهود الإبداعية التي فشلت. بل على العكس من ذلك فلقد تم إطراؤه والثناء عليه على الملأ لما قام به من جهود إبداعية.

وفي النهاية فقد شجع المديرين في شركة كيميكال سنترال الفرق التي شكلوا على العمل للحصول على الدعم والتعاون من جميع الإدارات والوحدات الإدارية الموجودة في الأقسام التي يعملون بها، وقد أعطى المدير العام مثالاً يحتذى حيثث دأب على تقديم الأفكار الفنية للفريق في أي وقت يطلب الفريق فيه العون منه، وبالتأكيد فإنه قد أعطى دعم الفرق لبعضها أهمية عالية بين كبار العلماء في المنظمة، ونتيجة ذلك فإن الحصول على هذا الدعم متوقع كما أنه سلوك يحظى بالاحترام.

وعلى سبيل المثال فإن إحد الفرق كان على أهبة اختبار تكوين إحدى المنتجات الجديدة الرئيسية، ولكن نظرًا لصغر الفريق فقد أضطر إلى الاعتماد على مجموعة تحليل المواد بالمنظمة لمساعدته في إجراءات الاختبارات، ولم يقتصر ما قامت به مجموعة التحليل على المعاونة في إجراءات الاختبارات، ولم يقتصر ما قامت به مجموعة التحليل على المعاونة في إجراءات الاختبارات وكلنها جدولت وقتًا كبيرًا في الأسبوع السابق لإجراء الاختبارات لمعاونة الفريق في فهم طبيعة ومحددات المعلومات التي يمكن أن تقدمها المجموعة للفريق وكذلك سيحصل عليها الفريق، وتوضيح احتياجات مجموعة اختبارات المواد من الفريق حتى يكون دعمها للفريق مؤثرًا. وقد كان أعضاء الفريق على ثقة من إمكانية الاعتماد على مجموعة تحليل المواد خلال الإجراءات؛ كما تمت المحاولة بنجاح بالرغم من المصاعب الفنية العادية والتي يمكن مواجهتها في مثل هذه الظروف.

وبالمقارنة بتلك الشركة فكر فيما لاحظناه في شركة أخرى تنتج سلع المستهلك الأخير سوف نسميها ناشيونال هاوس وير برودكتز National House Ware Products وللشركة شهره جيدة في مجال الابتكارات على مدار سنوات طويلة، ولكن الشركة أعيد تنظيمها حديثًا لمواجهة النمو السريع، وتم النقل والتخلص من عدد كبير من كبار المديرين خلال إعادة التنظيم. كذلك فإن بيئة العمل في الشركة قد تعرضت لتغييرات جذرية في الفترة الأخيرة، وفي نفس الوقت فإنه يبدوا أن نجاح المنتجات الجديدة، وكذلك الأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة قد أخذا في

الإبطاء، ومن المثير أن التقرير اليومي الخاص بأنشطة الفرق قد أشار إلى أن كل ما يقتل الإبداع كان موجودًا في هذه الشركة.

فقد قلل قادة الشركة من أهمية الحرية الممنوحة للعاملين عن طريق التغيير المتوالى للأهداف والتدخل في إجراءات العمل. فعلى سبيل المثال لم تقم الإدارة في اجتماع ربع سنوي لمراجعة الأداء بمجرد الإشارة لأربعة أشياء ذات أهمية خاصة تم تحديدها في الاجتماع المشابه السابق، وفي مناسبة أخرى فإن مشروع المنتج الذي أعطى الأولوية رقم (1) بالنسبة للفريق قد تم التخلص منه دون إبداء الأسباب.

كذلك فقد ظهر أن هناك سوء إدارة لموارد الشركة. فعلى سبيل المثال فإن الإدارة تضع قيود شديدة لا أساس لها على وقت وموارد الفريق كل سنة، وفي البداية فإن أعضاء الفرق قد شحذوا عن طريق تنمية بيئة تصارعية. فقد قاموا بالإقبال بشدة على العمل وتنافسوا بشدة، ولكن طاقتهم وآمالهم انحسرا بعد عدة أشهر خاصة بعدما ظهر لهم أن الضغط الذي يقعون تحته لا مبرر ولا معنى له.

ولكن ربما كانت طريقة إدارة شركة ناشيونال في تقويم الأداء أكثر تدميرًا للإبداع من أي إجراء إداري آخر. فقد كانوا ينقدون بشدة أي مقترحات جديدة، وقد أخبرنا أحد العاملين بأنه كان خائفًا من التحدث مع رئيسه بشأن فكرة أساسية لتنمية مجال عمله. وقد تساءل العامل متعجبًا لماذا يعرض نفسه للمتاعب عندما يفكر كل العاملين في مدى قدرة الفكرة على جذب الأنظار بدلاً من التفكير في حجم آثارها المتوقعة في المستقبل؟ وفي النهاية فإن العامل احتفظ بالفكرة لنفسه رغم أنه كان واثقًا من نجاحها، وقد أوضحت الإدارة من خلال العديد من أنشطتها وأفعالها أن أي فكرة تهدف إلى تغيير الوضع الحالي سوف تتعرض للانتقاد والفحص الشديدين، وقد تعرض العاملون الشجعان الذين قدموا أفكارهم لتساؤلات تتسم بالتحدي أثناء مراحل فحص أفكارهم الطويلة.

وفي مثال آخر؛ فعندما قدم الفريق برنامج أسعار تنافسية مقترحة للإدارة فقد تم إخطاره بأن المناقشات حول البرنامج المقترح قد تبدأ بعد شهر، وقد علق أحد أعضاء الفريق على الموقف بغضب قائلاً: لقد أخذنا وقتًا طويلاً في تحليل الاقتراح مما أدى إلى خسارتنا للصفقات والعقود قبل أن نتخذ أي إجراء.

وقد أنفق أحد فرق العمل بالشركة وقتًا طويلاً لتنمية نموذج جديد من منتج أساسي بالشركة، وقد نجح الفريق في تنمية المنتج في الوقت المحدد وبتكلفة أقل مما رصد له كما حصل على رد فعل جيد من السوق بالنسبة لهذا المنتج، ولكن رد الإدارة أتسم بالبرود، وكما لو أن كل شيء كان عاديًا و لم يقدم بالطبع أي جوائز مادية أو معنوية للفريق، وبعد شهرين أي عندما زرنا الفريق لنعرض نتائج دراستنا علمنًا أن رئيس الفريق قبل وظيفة لدى إحدى الشركات المنافسة الأصغر حجمًا. وقد اعترف رئيس الفريق بإنه رغم أن المزايا النهائية قد تكون أكبر في شركة ناشيونال؛ فإن عمله وأفكاره قد تلاقي قبولاً أكثر في أماكن أخرى.

وفي النهاية فقد سمحت الإدارة في شركة ناشيونال بانتشار المشاكل السياسية فكر في اللحظات التي نمى فيها أحد الفرق بالشركة أفكار وأساليب تساعد على تخفيض تكاليف التصنيع الخاصة بإحدى المنتجات الجديدة، وقد كان لتلك السلعة أهمية خاصة للشركة لأن الشركة المنافسة طرحت للتو منتجها الجديد بتكاليف منخفضة، وقد تم الاعتراض على الخطة لأسباب سياسية كما قيل، وفي النهاية لم يسمح لقسم الإنتاج بتطبيقها، وقد علق ما حدث أحد أعضاء الفريق قائلاً: If Facts and Figures is stead of Politics Reigned Supreme، This Would be a no Brainier.

ولا يوجد بالشركة طرق لتوصيف الوفر في التكاليف التي يمكن تحقيقها على المنتجات الحالية؛ كذلك لا يوجد مشاريع مقابلة توضح كيفية توفير الأموال بواسطة طرق آخرى.

عائد عظيم ومخاطر عظيمة Great Rewards al Risks:

والدرس المستفاد من قصة شركة ناشيونال وشركة كيميكال سنتر أن نشر الإبداع أمر في متناول الإدارة ومرتبط بطريقة تفكير المديرين حول تصميم وبناء بيئة العمل فالإبداع يتطلب من المديرين أن يغيروا بطريقة جذرية طرق تكوين فرق العمل وطرق التعامل معها، وفي حالات كثيرة فإن الإبداع يتطلب إجراء تغيير ثقافي، ولكن ذلك أمر ممكن كما أن العائد من ورائه عظيم.

وقد تكون إخطار عدم تشجيع الإبداع وأحداث التغيير المطلوب أعظم من

مشاكل القيام به. ذلك أنه عندما يتم قتل الإبداع فإن المنظمة تخسر قوتها التنافسية المرتبطة بالأفكار الجديدة. كما أنه من الممكن أن تخسر المنظمة أيضًا التزام وطاقة العاملين، وبالتأكيد فإن أصعب ما قابلته خلال سنوات بحوثي الطويلة في موضوع الإبداع هو شكوى العاملين من أنهم تعرضوا للخنق والتخويف والإسكات بواسطة المنظمة التي يعملون بها، وقد أخبرنا أحد أعضاء إحدى الفرق بشركة ناشيونال: عندما أصل إلى البيت في نهاية اليوم فإنني أشعر بالاستنزاف بدنيًا وعاطفيًا وعقليًا من فضلك ساعدينا.

وحتى لو استدرجت المنظمة إلى ظروف تؤدي إلى قتل الإبداع كما كان الحال في شركة ناشيونال هاوس وير؛ فمازال بإمكان الشركة إحداث التغيير المطلوب لدعم الإبداع: فكر فيما حدث قريبًا من تحول في شركة بروك تر آند قامبلProctor & Gamble ففور معرفة الشركة الشهيرة بسرعة الابتكارات أن هناك إبطاء واضح في ابتكار المنتجات الجديدة قامت الشركة بتكوين فريق صغير من ممثلين لمختلف الوظائف للقيام بدعم الابتكار بالطرق الموصوفة بهذا البحث، ومن حيث استخدام التحدي بالطريقة السابقة وصفها فقد سمح للفريق باختبار أعضائه. كذلك فإن الانضمام لعرضوية هذا الفريق كانت اختيارية. وهل توجد طريقة أفضل من الانضمام الاختياري لتحفيز الشخص داخليًا؟ ومن الواجب أن نلاحظ أن بناء الفريق بطريقة الابتكار يعتبر في الطريقة التي اعتادت بها شركة P&G تشكيل فرقها في الماضي. كذلك فإن أعضاء الفريق السابق قد حدد لهم بوضوح هدف استراتيجي به قدر من التحدي هو ابتكار منتجات جديدة تختلف بوضوح عن المنتجات السابقة وتبني مستقبل الشركة. وقد حدث تحول في طريقة أداء شركة P&G في هذا المجال مرة أخرى حيث أعطى الفريق صلاحيات كبيرة لتحديد كيف ومتى وأين يؤدون أعمالهم. أي في مجال اختيار إجراءات العمل...إلخ.

وتطول القائمة الخاصة بتحديد طريقة تكوين هذا الفريق وتحديد الاختلافات ما أتبعته الشركة في شأن هذا الفريق وبين طرقها القديمة، وقد حصل هذا الفريق على درجات أعلى من متوسط الدرجات التي تحصل عليها الفرق القومية في كل مجال من مجالات دعم الإبداع، وكذلك الأمر بالمقارنة بالفرق التي كانت تكونها الشركة قبل تعرضها لظروف الإبطاء التي سبق الحديث عنها والتي قادت إلى

تشكيل الفريق بخصائصه ومزاياه الجديدة، وأكثر من أي شيء آخر هو أن التغيير الجديد قد أدى إلى تحسين في مستوى الابتكار؛ فبعد ثلاث سنوات من تشكيل الفريق فقد قدم للشركة إحدى عشر مشروعًا لقطاعات الشركة المختلفة لتنفيذها. ومع بداية عام 1998 فإن هذه المنتجات بدأت تخرج إلى السوق، وقد صمم المنتج كجهاز سهل الحركة لإنتاج حرارة لمدة عدد من الساعات لتستخدم في تخفيف الآلام البسيطة وهو الآن مرحلة الاختبارات السوقية. كم أن ست من المنتجات الأخرى ستصل إلى تلك المرحلة خلال سنة، وقد أدى النجاح السابق إلى سعي الشركة لنشر هذا النوع من فرق العمل مع توسيع مجال عملها وزيادة حجمها.

وحتى لو كنت تعتقد أن شركتك تبني وتدعم الإبداع فمن الواجب عليك كمدير أن تبحث بقوة عن قتلة الإبداع في منظمتك. فقد يكون بعضها أخذًا في النمو بسرعة في جانب بعيد غير معرض لمراجعة الإدارة أي في ركن مظلم من أركان الشركة، ولكن اقتلاع جذور قتلة الإبداع لا يكفي، وعليك أن تقوم بجهود واعية لدعمها. والنتيجة يمكن أن تكون بحق منظمة مبدعة حيث يعيش الابتكار في بيئة صحية[1][2][3].

(1) Teresa M. Ambile, Creativity in Context: Update to The Social Psychology of Creativity, West View Press, Bolder Colorado, 1996.
(2) Teresa M. Ambile, Robert Burnside and Stanly S. Gry Climate for Creativity, Center for Creativity Ledership, N.C. 1998.
(3) Rosabeth Moss Kenter, Frontiers of Management, Harvard Business School Press 1997.

قراءات إضافية مقترحة:

لغز أو متاهة الإبداع The Creativity Maze

حتى نفهم الفرق بين الحوافز الداخلية والخارجية تخيل المشكلة الإدارية كلغز. فقد يمضي شخص خلال المتاهة أو يحل اللغز بسرعة حتى يحصل على عائد مادي ظاهر بنفس الطريقة التي يجري فيها الفأر بسرعة وبأمان خلال المتاهة Maze للحصول على قطعة الجبن. وسوف يبحث هذا الشخص عن أسهل وأوضح طريق ثم يسير فيه، وفي الحقيقة فإنه إذا كان هذا الشخص بحاجة إلى الحصول على الحافز بسرعة فإنه سوف يأخذ أكثر الطرق استخدامًا وسوف يحل المشكلة بنفس الطريقة التي حلت بها قبل ذلك

وسوف يؤدي به هذا الطريق المبني على الحافز الخارجي إلى الخروج من الأزمة، ولكن هذا الحل الذي استخدم فيه هذا المدخل ربما لا يكون فيه أي إبداع، ولن يقدم رؤيا جديدة لطبيعة المشكلة، ولن يكشف عن طرق جديدة للنظر إليها، ولذلك فإنه يمكن القول بأن الحل الروتيني لن يقود الشركة إلى الأمام.

وربما سلك شخص آخر طريقًا مختلفًا لحل اللغز. فربما اكتشف إجراءات للدوران حول الممر أو سلوك ممر آخر - وفي هذه الحالة فإن قبول التحدي واكتشاف قد تأخذ وقتًا أطول، وربما تعرض الشخص خلالها إلى الوقوع في أخطاء، وذلك نظرًا لأن أي مشكلة معقدة تعقيدًا حقيقيًا يوجد لها عدد كبير من الحلول الفاشلة أكثر من الحلول الناجحة. ولكن عندما يعثر الشخص المحفز بحوافز داخلية على حل فإنه سيكون أكثر إثارة من الطريق المعتاد، وسوف يكون بالتأكيد أكثر إبداعًا.

وهناك العديد من البراهين على قوة الحوافز الداخلية مأخوذه من قصص ذوي الإبداعات المعترف بها من الجميع، وعندما سئل عالم الفيزياء الحاصل على جائزة نوبل أرثر سكاولو Arthur Schawlow عن الفرق بين العالم المبدع وغير المبدع أجاب: The Labor of Love Aspect is Important، وأكثر العلماء نجاحًا ليسوا هم أذكاهم ولكنهم المحفزون لدرجة الإثارة بحب الاستطلاع. وذلك أن حبهم للاستطلاع والتفتيش عن المعلومات سيدفعهم للحصول على الإجابة للتساؤلات التي طرحوها. وقد عبر إلبرت إنيشتاين Albert Einstein عن الحوافز الداخلية بأنها المتعة الناتجة عن البحث والرؤية وقد عبر الروائي جون إرفنج John Irving عن الساعات الطويلة التي يقضيها في كتاباته قائلاً بأن العامل الصامت الذي يدفعه

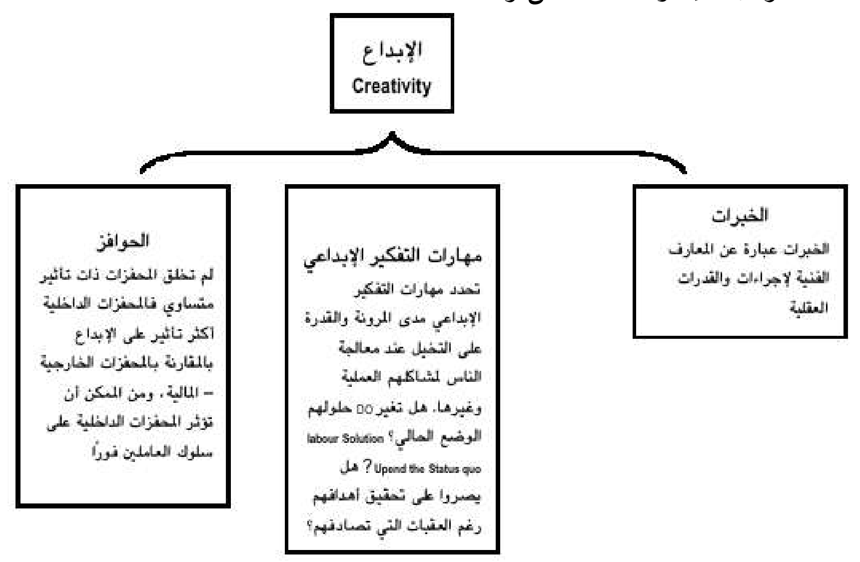
لذلك هو حبه لما يكتبه. والسبب الذي يدفعني لقضاء أوقات طويلة في عملي أنه لا يعتبر عملاً بالنسبة لي – أي أنه يشكل متعة بالنسبة له. وربما اعتبر ميكائيل جوردون Michael Gordon أعظم لاعب مبدع في لعبة كرة السلة فقد ذكر أنه محب للعبة ولذلك فإنه يصر على كتابة شرط خاص في تعاقداته وهو أنه سيكون حرًا في لعب أي مباراة متى أحب ذلك.

ونادرًا ما يكون المبدعون مشهورون مثل ميكائيل جوردون، وبالتأكيد فإن الإعمال الإبداعية الشهيرة في عالم الإدارة هذه الأيام لن تكون سببًا في تسجيل أسماء من قاموا بها في كتب التاريخ. ذلك أنهم خبراء لديهم مهارة التفكير الابتكاري بالإضافة إلى مستوى عال من الحوافز الداخلية، وبنفس الأهمية فإنهم يعملون في منظمات شيد فيها المديرون بيئة داعمة لهذه الخصائص بدلاً من تدميرها.

❋ ❋ ❋ ❋

مكونات الإبداع الثلاثة

The Status quo? The Status quo? بالنسبة لكل فرد فإن الإبداع يتأثر بثلاثة عناصر هي الخبرة ومهارة التفكير الإبداعي والحوافز. هل بإمكان المديرين التأثير في هذه المكونات الثلاثة؟ الإجابة بالتأكيد نعم تستطيع التأثير فيها إيجابًا وسلبًا من خلال تكوينها لإجراءات العمل وبيئته.



الفصل الخامس

تنفيذالاستراتيجية

مقدمة:

بعد توضيح مرحلتي التجهيز لوضع الخطة، ثم وضع الخطة، فإن الوقت قد حان للحديث بالتفصيل عن نقل الخطة إلى الواقع، أي وضعها موضع التنفيذ، ويتم ذلك من خلال إجراءات تعيين الموارد المادية والبشرية اللازمة للتنفيذ، وكذلك وضع الهيكل التنظيمي الذي يعكس طريقة الإدارة في توزيع السلطات والمسؤوليات بأسلوب يدعم الاستراتيجية التي تم اختيارها، وكذلك تجهيز القيادة الملائمة للتنفيذ والتأكد من توفر نظم الحوافز والاتصالات الداعمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وأخيراً وضع الاستراتيجيات الوظيفية المناسبة في ظل الاستراتيجية أو الاستراتيجيات العامة للشركة أو لوحدة الأعمال المسؤولة عن هذه الوظيفة. ورغم أن كثيراً من الكتاب قد وضع الجزء الخاص بدراسة استراتيجيات الشركات ووحداتها الاستراتيجية قبل الجزء الخاص بالاستراتيجيات الوظيفية وفقاً لمنطق التدرج في وضع الخطط الاستراتيجية، فإن البعض قد اعتبر الاستراتيجيات الوظيفية جزءاً من التنفيذ لقربها من مواقع تنفيذ الخطة ولأنها عادة تكون أقصر زمناً من الخطط التي تسبقها أو تلحقها. وعلى العموم فإننا لا نرى أن ذلك يشكل موضوعاً هاماً بالنسبة للطالب في هذه المرحلة خاصة وأن الواقع العملي لا يتضمن ذلك الفصل والتمييز الذي يتم في قاعات الدراسة بهدف الشرح والتوضيح.

وبصفة عامة فإننا سنتعرض هنا لدراسة أهم الاستراتيجيات الخاصة بوظائف يشيع أداؤها في معظم المنظمات الصناعية والخدمية مثل الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية والبحوث والتطوير ... الخ. آملين أن يكون الطالب قد تعرض في مراحل دراسته السابقة للعديد من وظائف المشروع والمدير بقدر كاف في هذا المجال. وعموماً فإن دراساتنا للوظائف المذكورة ستركز على الجانب الاستراتيجي وبالتلخيص المناسب لظروف الوقت. وقبل أن نبدأ في مناقشة الاستراتيجيات

الوظيفية فإننا نشير إلى أن هذه الاستراتيجيات تحدد الوسائل والطرق التي تستخدم في كل من المجالات الوظيفية بهدف تنفيذ الاستراتيجية على مستوى الشركة ككل أو على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية. كذلك فمن المهم أن نؤكد أن تطوير الاستراتيجيات الوظيفية يحتاج إلى مساهمة فعالة من المستويات الدنيا أو التنفيذية. أما تطوير استراتيجيات الشركة ووحدات الأعمال التابعة لها فعادة ما يكون مسؤولية الإدارة العليا.

الاستراتيجيات الوظيفية

استراتيجيات التسويق:

يعمل التسويق على توفير المنتجات والخدمات للمستهلك بالكمية المناسبة وفي الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب، فدور التسويق كما ذكر كتلر Kotler هو تحسين انسياب السلع والخدمات بين المنتجين والعملاء. وتقوم استراتيجية التسويق على المواءمة بين المنتجات والخدمات الحالية أو المحتملة وبين احتياجات العملاء وتعريف العملاء بأن المنتجات أو الخدمات متاحة لهم في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب. ومن الممكن أن تواجه الشركة العديد من المشاكل في مجال التسويق، وقد تنتج هذه المشاكل من عدم توافق المنتج مع احتياجات العملاء أو لعدم توفره في الوقت المناسب أو بالكمية المناسبة أو بالصورة المناسبة لطلب العملاء ... الخ. وباختصار فإن أي خلل في المزيج التسويقي أو الترويجي يعرض الشركة لمشاكل تؤدي إلى ضعف موقفها التنافسي، بل ربما أدت إلى تعرضها لمخاطر الإفلاس إن لم تستجب الإدارة بسرعة لمتطلبات السوق. ومن الأمثلة على تلك المشاكل التي واجهتها الشركات العملاقة في مجال السوق ما واجهته شركة كوكاكولا عندما طرحت منتجها الذي أسمته نيوكوك New Coke ليحل محل منتجها التقليدي، وصاحب ذلك حملة ترويجية عملاقة ضحت الشركة في سبيلها بملايين الدولارات وأوقفت إنتاج المنتج التقليدي بناءاً على دراساتها التسويقية التي ظهر مؤخراً أنها لم تكن دقيقة. ثم فوجئت الشركة بعدم إقبال واضح من العملاء على المنتج الجديد، مما اضطرها لإعادة منتجها القديم. كذلك فإن شركة فورد قد أنتجت إحدى موديلاتها وأنفقت على إنتاجها ما يزيد على 250 مليون دولار، ولما

ظهر ضعف إقبال العملاء عليه دعمته بحملة ترويجية كلفتها مثل هذا المبلغ وفي النهاية ظهر لها خطأ استراتيجياتها التسويقية وقد علق بعض مديريها على ذلك الموقف قائلاً: أنه كان من الأفضل للشركة توزيع هذه السيارات على العملاء مجاناً لما تركته من أثر سيء على سمعة الشركة.

وتعتمد استراتيجية الشركة التسويقية في مجال المنتجات على ما إذا كانت تحاول الحصول على عملاء جدد أم أنها تحاول الاحتفاظ بعملائها القدامي وذلك عن طريق بيع منتجاتها الحالية أم تقديم منتجات جديدة لهؤلاء العملاء. ومن الممكن توضيح التصور السابق في الشكل الآتي:

		العملاء	
		حاليين	جدد
المنتجات	حالية	(1)اختراق السوق	(2)تطوير السوق
	جديدة	(3)تطوير المنتج	(4)التنويع

فعندما تبيع الشركة منتجات حالية لعملاء حاليين، فإن الشركة تتبع ما يسمى استراتيجية اختراق السوق، بمعنى أن وحدة الأعمال تحاول السيطرة على السوق الذي تعرض فيه منتجاتها أو خدماتها، ويتم لها ذلك عن طريق إقناع العملاء بشراء المزيد من المنتجات أو استخدامها عدداً أكبر من المرات. وتعتبر الشركات المنتجة لمعاجين الأسنان مثالاً جيداً للشركات التي اتبعت هذا النوع من الاستراتيجيات. فقد حاولت إقناع العملاء بمجرد استخدام المنتج عند الاستيقاظ من النوم، ثم بعد الوجبات الثلاث، وقبل النوم ... وهكذا. وعلى الوحدة التي تتبع هذه الاستراتيجية أن تتعرف على ردود أفعال المنافسين وطاقة السوق، وإمكانية الوصول إلى عملاء جدد وتكلفة الوصول إليهم قبل اتخاذ قرار باختيار هذه الاستراتيجية.

وعندما تقرر الشركة بيع منتجاتها الحالية لعملاء جدد فإنه يطلق على تلك الاستراتيجية تطوير السوق. وعلى الوحدة دراسة ردود أفعال المنافسين، وتفهم عادات وأنماط سلوك العملاء الجدد، وتحديد مدى قدرة المنظمة على التكيف مع احتياجات الأسواق الجديدة. ومن الملاحظ أن هذه الاستراتيجية تستخدم في الكثير المنتجات. فبعد الوصول إلى أعماق السوق الحالي وتسويق المنتج الاقتصادي لعدد

محدد من العملاء يمكن الوصول إليه، واشتداد المنافسة في هذا الجزء من السوق فإن بعض المنتجين قد يقرر الانتقال إلى طبقة جديدة من العملاء داخل المنطقة الجغرافية الحالية أو إلى نفس الفئة من العملاء في المحافظات الأخرى أو إلى دول أخرى وتعتمد سهولة أو صعوبة اتباع هذه الاستراتيجية على ظروف السوق والمنافسة وشهرة الشركة وولاء العملاء ...الخ.

أما المنظمات التي تتبع استراتيجية تطوير المنتج فإنها تقدم منتجات جديدة لعملائها الحاليين بهدف الاستفادة من الشهرة التي اكتسبتها لدى هذه الفئة من العملاء، والاستفادة كذلك بمعارفها وخبرتها بهم وولائهم السابق للشركة. وعلى الشركة أن تدرس أثر المنتج الجديد على المنتج الحالي ومقدرتها على توزيع المنتج الجديد والاستجابة التنافسية أو ردود أفعال المنافسين.

وأخيراً فإن الشركات التي تبيع منتجات أو خدمات جديدة لعملاء جدد تتبع استراتيجية التنويع لتنوع وتعدد فئات عملائها وخطوط إنتاجها، ولو نظرنا إلى خبرة الشركة بالسوق ومعرفة العملاء للمنتج فإننا نجد أنها محدودتان، وهذا يشير إلى حجم المصاعب التي تواجهها الشركة، فعليها أن تقنع عملائها الذين لا يوجد بينها وبينهم رابط بمنتج لم يسبق لهم استخدامه. وبالتأكيد فإن حجم العبء يرتبط بمدى حاجة العملاء للمنتج ومدى إشباع المنتج لتلك الاحتياجات بالإضافة إلى أمور أخرى مثل توفر المهارات البشرية القادرة على خدمة العملاء ومدى قدرة الشركة على الوقوف وراء منتجاتها وشهرتها في هذا المجال...الخ.

وبالإضافة إلى الاستراتيجيات السابقة المتاحة للوحدات اقتصادية في مجال المنتج فإن هناك بدائل استراتيجية متاحة للوحدات الاقتصادية في مجال الترويج وتحديد السعر المناسب والتوزيع، ففي مجال الترويج فقد تتبع الشركة استراتيجية دفع المنتج إلى العملاء أو جذب العملاء للمنتج. أما الشركات التي تتبع الاستراتيجية الأولى فإنها تدفع بمنتجاتها نحو المستهلك عن طريق التعاون مع الوسطاء من رجال البيع وإعطائهم عائداً أكبر على قيامهم بعرض المنتج في متاجرهم وكذلك ترويج المنتج في متاجرهم. ولدى الشركات أدوات كثيرة مثل نقاط البيع، وتنظيم المعارض الخاصة وعمولات البيع العالية...الخ. أما الشركات التي تتبع استراتيجية

العمل على جذب العملاء للمنتج فإنها تستخدم استراتيجية إعلانية تعرف العملاء بمزايا السلعة المختلفة، وبذلك يطلب العملاء هذا المنتج بعينه من تجار التجزئة الذين يقومون بدورهم بطلبه من تجار الجملة الذين يطلبونه من المنتج رغبة في الاستفادة من الطلب الفعلي على المنتج.

وفي مجال التسعير فإن استراتيجية الأسعار العالية التي تهدف إلى البيع إلى الشريحة العليا من العملاء وهى متاحة للمنظمات التي تنتج سلعاً ذات جودة عالية وتستخدم تكنولوجيا متطورة لا تخشى عليها من التقليد، فهي في مأمن من المنافسة من وجهة نظر الإدارة وكثير من السلع الخاصة يتبع في تسويقها هذه الاستراتيجية. وعلى العكس من ذلك فإن استراتيجية الأسعار المنخفضة تتبع بهدف تحقيق مزايا الإنتاج الكبير ووضع حوافز أمام المنافسين واسترداد نفقات البحوث والتطوير بسرعة قبل طرح المنافسين لمنتج أكثر تطوراً وأقل سعراً. وهي استراتيجية مناسبة عندما تتوفر طاقة الإنتاج أو يمكن توفيرها بتكلفة منخفضة أو متوسطة وعندما تكون تكنولوجيا المنتج ليست معقدة ...الخ.

وبعد اتخاذ قرار بشأن الاستراتيجية التي ستتبع بالنسبة لعناصر المزيج التسويقي المختلفة فمن الواجب موازنة عناصر هذا المزيج مع بعضها ذلك أن المزيج التسويقي الناجح يعتبر العامل الحاكم في نجاح استراتيجية التسويق.

وتوضح الأسئلة الآتية مدى جودة المزيج التسويقي للشركة:

- هل تتوافق عناصر المزيج التسويقي مع بعضها أم أنها متباينة؟
- هل يناسب المزيج التسويقي الاستراتيجية العامة للشركة أم لا؟
- هل المستهلك حساس لعنصر معين من عناصر المزيج أكثر من حساسيته لباقي العناصر؟
- هل تتفوق التكاليف على المزايا أم العكس؟
- ما هو أثر التكاليف على العائد من حيث مدى استجابة العملاء؟
- هل باستطاعة الشركة دفع نفقات الأنشطة التي يتطلبها المزيج التسويقي؟
- هل المزيج التسويقي مناسب للوقت؟
- هل تتزامن أنشطة المزيج مع بعضها؟ خاصة بالنسبة للترويج وتوفر المنتج.

لاحظ أن استراتيجية تحديد مكانة المنتج التسويقية التي تستخدم كعامل معاون لاستراتيجية التسويق تستخدم بحوث التسويق لتحديد مكانة المنتج الحالي أو المتوقع في السوق، ويساعد ذلك الإدارة على اتخاذ قرار بشأن ما إذا كان الأفضل ترك مزيج الشركة التسويقي كما هو أم تعديله لتعديل وضع المنتج في السوق. كما أنها تساعد الشركة على توجيه استراتيجيتها التسويقية للعملاء الذين سبق لها تحديدهم. وتسمى الاستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق ذلك باستراتيجية تحديد السوق المستهدف فعلى سبيل المثال قد ترى إحدى الشركات تقسيم سوقها الواسع إلى عدد من الأسواق الجزئية وعلى العكس من ذلك قد ترى إحدى الشركات دمج عدد من أسواقها في سوق أكبر نظراً لوجود تشابه بين هذه الأجزاء.

تطور وظيفية التسويق:

نظراً للتطور الواضح في قيم العملاء فإن وظيفة التسويق في المنظمات الحديثة تسعى إلى تبنى عصر تنوع العملاء واحتياجاتهم فلقد تحولت الصناعات التى كانت في بعض الأوقات تعتبر العديد من الأسواق الصغيرة المتشابهة سوقاً واحداً إلى التركيز على الاختلافات بين هذه الأجزاء واعتبارها أسواقاً متخصصة. وعلى سبيل المثال فإن صناعة السيارات ومنذ بداية الثمانينات تضاعف عدد الأنواع المعروضة من سيارات الركوب التي تسمى فان وميني فان وكذلك سيارات النقل والحافلات الصغيرة جداً. وفي السنوات الأخيرة وجد هذا الاتجاه في صناعة المطبوعات حيث بلغ عدد المحلات الأمريكية أكثر من 3000 مجلة أو ثلاثة أمثال عددها السابق كما تضاعفت عدد ما يسمى بالنشرات الإخبارية ليبلغ 4000 وقد خلق هذا النمو ما يسمى بعنصر التنويع وهو التطور الذي كان له تأثير استراتيجي كبير على الشركات. ويوضح المثال التالي كيف استفادت شركة مونتجمري وارد من هذا الاتجاه عندما تولى برنارد برنان رئاسة الشركة عام 1985م وجدها تجاهد حتى تستطيع منافسة الشركات ذات التكاليف المنخفضة في شتى فروع الصناعة التي تعمل بها وهي صناعة الملابس الجاهزة والأدوات المنزلية والمجوهرات ويشمل ذلك متاجر الأقسام والكتالوج، ومتاجر السلسلة التي تبيع بالخصم حيث كان الجميع يخسر كثيراً لصالح المحلات المتخصصة التي تركز على أجزاء صغيرة من السوق. وذلك انعكاس لطلبات عصر التنوع المشار إليه وقد أدرك برنان أن على شركته تبنى الاتجاه الحديث (التنوع). ولذلك أنشأ ما كان يعتبر متطلباً أساسياً

لتجارة التجزئة المتخصصة وهو حمل الماركات التجارية الشهيرة وبتشكيلة واسعة وأسعار تتناسب مع الجودة بالإضافة إلى الخدمات الممتازة. وقد بدأ بالتخلص من تجارة الكتالوج، ومتاجر الخصم مما وفر له مبلغ 5ر1 بليون دولار استثمرها في سداد بعض الديون، وإنشاء بعض المتاجر المتخصصة. وحتى يتأكد من نجاح فكرته قام بإنشاء متجر أقسام على مساحة 40000 قدم مربع وقسمه إلى قسمين أو متجرين كبيرين أحدهما للإلكترونيات والآخر لما يسمى بالأفكار المنزلية الحديثة وقد حقق هذا المتجر نجاحاً فورياً وكانت نسبة الربح أعلى من باقى المتاجر ولذلك فإنه قام بتحويل المتاجر العادية إلى ستة متاجر كبرى كما عمل على أن تكون شركة وارد هي الأسرع في نقل البضائع التي تتاجر فيها من المنتجين إلى العملاء. وحتى تدعم استراتيجيتها الجديدة قامت الشركة بتحديث نظم النقل والشراء لديها حيث قامت بإنفاق 50 مليون دولار على تحديث نظم إصدار أوامر الشراء عن طريق إنشاء نظام إلكتروني لإصدار أوامر الشراء ورقابة المخزون. وقد سمح ذلك للشركة بتحقيق الانتقال السريع للمواد والسلع وهو ما يطلق عليه Fast flow system . وقد أدى ذلك إلى استبدال مساحة المخازن لدى الشركة والتي كانت تقدر بأربعة ملايين قدم مربع بمخزنين صغيرين يخدمان كل احتياجات الشركة. وقد ترتب على ذلك عدم تخزين الشركة أكثر من 70% من السلع التي تتعامل فيها نظراً لأنها تأتي مباشرة من المنتج إلى الرف كما أدى ذلك إلى تحقيق وفورات في النقل بلغت 100 مليون دولار في السنوات الثلاث التالية لتنفيذ ذلك النظام. وقد دللت الشركة بما قامت به على أن بإمكان الشركات التي كانت تتبع نظام الأسواق الكبرى التحول إلى الأسواق المتخصصة وذلك بإعادة التفكير في إجمالي الأنشطة التي تقوم بها. وليس إعادة التفكير في برامج التسويق فقط.

وحتى تستفيد الشركات جيداً من الاحتياجات المتنوعة للعملاء فإنها تتبع استراتيجيات ابتكارية منها على سبيل المثال:

1 – تقوم شركة كاربورت Carport Inc. وهي شركة متخصصة في خدمة عملاء المطارات بأخذ سيارات العملاء من المكان الذي يتركونها فيه عند سفرهم (أي في مواقف السيارات القريبة من المطار) إلى البوابات الخاصة برحلاتهم ثم التخليص على حقائبهم وخدمة سياراتهم من الزيت والمياه... الخ وغسلها

ودهانها بالورنيش (تلميعها) خلال فترة تواجدهم خارج المدينة بحيث يعودوا ليجدوا سياراتهم في حالة ممتازة.

2 – تقوم شرك ماكجروهيل Mc Grow-Hill للطباعة بتجهيز أي نوع من المادة العلمية التي يطلبها الأستاذ الذي يدرس المادة فيما يعتبر طبعة خاصة من كتاب معين خلال أيام لتكون جاهزة للاستخدام حتى لو كانت المادة من أكثر من كتاب أو دورية عن طريق استخدام الكمبيوتر.

3 – تضمن شركة رايت Right Inc – وهي شركة تبيع عن طريق الكتالوجات بالبريد جهزت كتالوجاً خاصاً بالأسر التي لديها طفل حديث الولادة أو مازال في عمر الأطفال – جودة مبيعاتها دون شرط وتوزعها خلال 24 ساعة من إصدار الأمر كما تعمل 24 ساعة يومياً لمدة 365 يوماً سنوياً.

لاحظ أن العميل يعطى الأمر التليفوني مجاناً ويكون التوزيع مجاناً لمن يشترى خمس قطع أو أكثر. ومن الصعب التفوق على هذا النوع من الخدمة أو حتى مضاهاتها ومع ذلك فإن الشركة تضمن أن تكون هي الأرخص سعراً أيضاً.

ومن الواضع أن تأثير عصر التنوع قد وصل إلى كل الأنشطة التي تؤديها الشركة، وقد شرح ذلك أحد خبراء التسويق قائلاً: بصرف النظر عن الطريقة التي تستخدمها الشركة فإن الأهداف بل الهدف واحد وهو تركيز استراتيجيات الشركة على خدمة العملاء متنوعي الحاجات والرغبات بطريقة لم يسبق وجودها. وقد أكد هذا الخبر ما سبق ذكره وهو ضرورة توجه كل أقسام الشركة إلى خدمة العملاء وبكفاءة. ونظراً لتنوع هؤلاء العملاء وتعدد احتياجاتهم فإن الأسس التي يتم تقسيمهم عليها للوفاء باحتياجاتهم بطريقة جيدة أيضاً. فقد يكون نوع العميل أو عمره أو ظروفه الاجتماعية أو الاقتصادية هي أساس اختلاف تلك الحاجات وبالتالي فلابد من أخذها في الحسبان عند العمل على إشباعها. ومع وجود العديد من التغيرات ومع احتدام المنافسة فلا يمكن القول بأن أحد أقسام المنظمة هو المسؤول وحده عن الوفاء بتلك الاحتياجات. فقد تكون أقساماً أخرى غير التسويق هي مفتاح الوصول إلى توصيف فرصة تسويقية عظيمة. وعلى سبيل المثال فقد يكون قسم البحوث والتطوير أو الشراء هو الذي وصف تلك الفرصة من خلال البحوث والعلاقات مع الموردين مثلاً:

استراتيجية التمويل Financial Strategy

تهتم الإدارة المالية بأمرين هما:

1 – الحصول على الأموال اللازمة للمنظمة (وظيفة أمين الصندوق).

2 – تسجيل ومتابعة ومراقبة النتائج المالية «استخدام الأموال» (وظيفة المراقب المالي).

وربما أمكن تصنيف وظائف الإدارة المالية فى المجموعات الخمس التالية :

1 – تحديد الأموال اللازمة للمشروع.

2 – تخصيص الموارد المالية بين الوظائف ومشروعات الاستثمار بأكفأ طريقة ممكنة.

3 – توضيح الظروف المالية للمنظمة لكل من الدائنين وحملة الأسهم.

4 – تزويد الإدارة العليا بالبيانات المالية اللازمة لإدارة الشركة.

5 – حفظ السجلات المالية.

وتحدد الاستراتيجية المالية للمنظمة عن طريق الإجابة على مجموعة من الأسئلة الخاصة بكل مجال من المجالات السابقة مثل:

أسئلة خاصة بتحديد الأموال الضرورية للمنظمة:

- ما هى احتياجات المنظمة المالية؟
- كيف يمكن معالجة كل من الائتمان والتحصيلات؟
- أى نوع من أنواع التمويل ملكية/ اقتراض سوف تستخدمها المنظمة؟
- كيف تتم الرقابة على المخزون؟

أسئلة خاصة بتخصيص الموارد بين مشروعات الاستثمار:

- هل تتناسب مزايا الاستثمار فى الأجل الطويل مع تكاليفه؟
- ما هى أهم أنواع الموازنات التى ينبغى إعدادها؟

أسئلة خاصة بحفظ السجلات:

- هل تم تجهيز المراكز المالية لكل وحدة تنظيمية؟
- هل تم تحديد مراكز تكاليف وأرباح وفقاً للنظم المعمول بها فى محاسبة التكاليف؟
- ما هى أنواع التقارير التى يجب إعدادها لمستويات الإدارة المتعددة؟ ... ومتى؟

أسئلة خاصة بتوفير البيانات المالية عن البدائل الاستراتيجية المتعددة:

- ما هى قيمة الشركة التى تعتزم شراءها؟
- ما هى المعانى والآثار المالية لخطط السيولة لجانب معين من المنظمة؟

أسئلة خاصة بتوضيح المركز المالى لكل من الدائنين وأصحاب المنظمة:

- ما هى الطرق المستخدمة لدفع التعويضات؟
- ما هى شروط الائتمان المطلوبة من الموردين؟

وتتأثر المجالات الوظيفية المختلفة فى مجال التمويل بالقرارات المالية المتخذة فى مجال تخطيط الاستثمارات المالية طويلة الأجل (الموازنة الرأسمالية) وكذلك موازنة التدفقات النقدية.

ملاحظة: يرجع إلى مقرر التمويل والإدارة المالية فيما يختص بهذين الموضوعين.

تعليق: بالرغم مما يبدو من بساطة هذه الموضوعات إلا أن الأمور قد تتعقد فى ظروف معينة تمر بها المنظمة.

ومن الملاحظ أن الاستثمارات المالية طويلة الأجل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتوزيع موارد الشركة المالية ولذلك: فإنها ترتبط باستراتيجية الشركة ووحدات الأعمال التابعة لها بصورة واضحة. فقد تتبع وحدات الأعمال استراتيجية تخفض تكلفة الأموال التى تحصل عليها الوحدة، ولذلك فقد تحاول الاستثمار فى حدود الإمكانيات المالية التى يحصلون عليها من نشاط الوحدة، وإذا اضطروا إلى الاقتراض فقد لا يقترضون إلا فى الأوقات التى تنخفض فيها تكاليف القروض (انخفاض معدل الفائدة مثلاً) أما إذا أصدروا أسهماً جديدة فإنهم يتحينون الأوقات التى يرتفع فيها متوسط أسعار الأسهم. وتتأثر قراراتهم الاستثمارية بحاجة مصانعهم وبالتكنولوجيا والبحوث والتطور التى يمكن أن تؤدى إلى انخفاض أكبر فى تكاليف الوحدة. كذلك فإن هذه الشركات تستورد احتياجاتها عندما يكون سعر عملتها الوطنية مرتفعاً بالمقارنة بأسعار عملات الدول التى تستورد منها. أما الوحدات التى تتبع استراتيجية التنويع فإنها تتبع استراتيجيات التمويل التى تحسن مستوى جودة منتجاتها. وحتى تظل على قدم وساق مع منافسيها فى تلك

المجالات فإنها توجه مواردها المالية لتحسن مستوى إنتاجها الحالى والمستقبلى. وإذا لم تكن مواردها المالية كافية فإنها تلجأ إلى الاقتراض أو إلى إصدار الأسهم العادية أو الممتازة عندما تحتاج إلى ذلك. ولا تحاول تحين الوقت الذى تنخفض فيه تكاليف الاقتراض أو ترتفع فيه أسعار الأسهم فالأولوية الاستراتيجية لدى إدارة هذه الوحدة ليست للتكاليف فقط بل للاحتفاظ بمستوى الجودة. أما الوحدات التى تتبع استراتيجية التركيز فإنها تراعى كلا من تكاليف الموارد المالية واعتبارات الجودة معاً. ذلك أنه نظراً لأن أداء هذه الوحدات يكون جيداً وسمعتها طيبة فى السوق مما يجعل موقفها طيباً لدى المؤسسات المالية، وبالتالى تستطيع الاقتراض بأسعار منخفضة وتبيع أسهمها بأسعار أعلى من أسعار المنافسين، أى أن أسهمها تباع بعلاوة كما أن إصدارتها تغطى بالكامل وبسرعة. وبذلك فإن الاستراتيجية التنافسية التى تتبعها تتمركز حول محاولاتها تخفيض تكاليف الأموال التى يستخدمها وتؤدى فى نفس الوقت إلى تحسين مستوى جودة منتجاتها.

استراتيجية الإنتاج:

تعنى هذه الاستراتيجية باختيار وتصميم النظم الخاصة بإنتاج سلع المنظمة أو خدماتها أو تشغيل هذه النظم. وتستحوذ عمليات الإنتاج أو التشغيل على الجانب الأكبر من أصول المنظمة ونفقاتها، ولا يمكن لأى عنصر من عناصر المزيج التسويقى أن يغطى القصور فى عمليات الإنتاج أو الخدمات التى تبيعها المنظمة. ومن الممكن تقسيم أنشطة الإنتاج إلى مجموعتين وهما تصميم النظام الذى يشمل تصميم المنتج واختيار العمليات وتحديد الموقع والترتيب الداخلى لتسهيل الإنتاج واختيار المعدات وطرق العمل وأما المجموعة الأخرى فإنها تضم تخطيط ومراقبة العمليات وتشمل تخطيط الإنتاج وفقاً للتنبؤ بالطلب وجدولة العمل وتخصيص الموظفين والرقابة على الإنتاج والمخزون والجودة والتكاليف وصيانة المعدات والتسهيلات الإنتاجية.

وفيما يلى بعض الأسئلة التى ينبغى الحصول على إجابة لها عند رسم استراتيجية الإنتاج:

- ما هى أهداف المنظمة واستراتيجيتها؟ وما هى الخدمة أو المنتج الذى ستقدمه للسوق؟

- ما هو شكل المنتج ومظهره؟ وكيف سيتم تصنيعه من الناحية التكنولوجية؟
- ما هى الطاقة التى نحن بحاجة لها؟ أين ستبنى التسهيلات الإنتاجية؟ وما هى الأشياء الطبيعية التى نحن بحاجة إليها (آلات – معدات مبانى ....الخ)؟ كيف سنتعرف ونحصل على الجودة المطلوبة ونحافظ عليها؟ كيف سيتم تحديد الطلب؟ وما هى الوظيفة التى سيؤديها كل عامل؟ كيف سنتعرف على جودة الأداء؟
- كيف سيبدأ تشغيل النظام؟ وما هى المدة التى ستسبق الوصول إلى مستوى الإنتاج المطلوب؟
- كيف سيتم صيانة النظام والمحافظة عليه؟ وكيف سينمى النظام؟ وكيف سيتم تعديله فى ضوء تغيير الشركة لاستراتيجيتها؟ كيف سيفقد النظام قدرته؟ والذى يمكن عمله لتخريده؟

ويمكن للشركات الكبرى أن تستفيد فى نطاق وظيفة الإنتاج بعدة عناصر مرتبطة بحجمها وهى مرتبطة بالمفهوم الشائع بمنحنى الخبرة الذى يعبر عنه أحياناً بمنحنى التعلم. ويعنى منحنى الخبرة تناقص تكلفة الوحدة المنتجة مع ازدياد عدد الوحدات المنتجة بنسبة ثابتة مع تضاعف حجم الإنتاج مع ملاحظة أن هذه النسبة تختلف من صناعة لأخرى. فعلى سبيل المثال فإن تكلفة الوحدة المنتجة من المليون الأولى قد تكون 100 جنيه فإذا ضاعفت الشركة إنتاجها إلى مليونى وحدة فإن التكلفة تنقص بنسبة 30% وإذا تضاعف الإنتاج مرة أخرى ليبلغ 4 مليون وحدة فإن الشركة تحصل على 30% خفضاً آخر فى تكلفة الإنتاج، وهكذا.

ويبنى مفهوم منحنى الخبرة على ثلاثة عناصر هى التعلم واقتصاديات الحجم الكبير وإمكانية إحلال رأس المال أو العمالة محل بعضها البعض. أما التعلم فإنه يقوم على فكرة بسيطة مؤداها أن العامل أو المدير إذا أدى نفس العمل عدداً كبيراً من المرات فإنه يكتسب كفاءة فى أدائه. وكلما زاد أداء العامل للعمل كلما اكتسب مهارات إضافية واكتشف طرق أداء أفضل وهذا يتحقق مع كبر حجم الإنتاج، وهذه حقيقة بالنسبة لجميع الوظائف الفنية والإدارية وعلى جميع المستويات. وعلى سبيل المثال فقد ساعدت هذه المهارات شركة فورد على تخفيض عدد الساعات اللازمة لإنتاج بعض موديلاتها إلى 17٫2 ساعة عمل فى الوقت الذى

تحتاج فيه نظائر هذه الموديلات فى شركة جنرال موتورز إلى عدد من الساعات يتراوح بين 2ر32 و3ر36 ساعة عمل.

أما اقتصاديات الحجم الكبير فإنها ترجع لأسباب عديدة سبق التعرف عليها فى مقررات الشراء والتخزين والإنتاج. أما إحلال رأس المال محل العمالة أو العكس فإنه يعنى أنه كلما زاد حجم الإنتاج كلما زادت قدرة المنظمة على شراء التقنية الأحدث ذات الأثمان المرتفعة والإنتاجية العالية والتى يقل عند استخدامها نصيب الوحدة المنتجة بواسطتها بالمقارنة بالتقنية القديمة. ويلاحظ أن الشركات الكبرى قد تستبدل التقنية الحديثة بتقنية رخيصة وقديمة نسبياً فى الدول التى تنخفض فيها أجور العمالة.

والخلاصة أن لدى الشركات القدرة على مزج عنصرى العمل والإنتاج بطريقة تحقق بها أقل مستوى بالنسبة لمتوسط تكلفة الوحدة المنتجة مع الاحتفاظ بمستوى الجودة أو تحسينه بحيث يتناسب مع رغبات عملائها ويحقق لها ميزة تنافسية على منافسيها.

ومع أن الوحدات الاستراتيجية الكبرى تستفيد من المفاهيم السابقة فإن تبنى استراتيجية من الاستراتيجيات الأساسية المتاحة لها يكون له آثار متعددة تقود كلها إلى النجاح، فعلى سبيل المثال فإن كثير من الوحدات الاستراتيجية التى تتبنى استراتيجية قيادة التكلفة تلجأ إلى بيع منتجاتها بأسعار قد تقل كثيراً عن تكلفة الإنتاج وهذا يؤدى إلى زيادة الكمية المباعة مما يؤدى إلى زيادة الطلب والإنتاج الذى يؤدى إلى زيادة نصيب الشركة من السوق وإلى انخفاض التكلفة وتحقيق الشركة للأرباح والاستمرار فى النشاط بل وقد يشكل ذلك مانعاً لدخول المنافسين فى الصناعة.

أما المنظمات التى تتبع استراتيجية التنويع فإن لديها العديد من المداخل منها تحميل العملاء بتكاليف متوسطة أو عالية نظير إعطائهم جودة عالية. وربما سمحت زيادة المبيعات لهذه الوحدات بتخفيض التكاليف مما يؤدى إلى زيادة الأرباح مرة أخرى. ولكن هذه الوحدات لا تركز على تخفيض التكاليف مثلما تركز إدارة الوحدات التى تهدف إلى قيادة التكلفة.

بمعنى أن هدفهم الأساسى هو زيادة الجودة لتحقيق مستوى أعلى من المبيعات وإن تحقق خفض فى التكلفة فهو شيء جيد. والمنظمات التى تستخدم استراتيجية التنويع عرضة لمنافسة المنظمات التى تقدم منتجاً بديلاً بتكلفة أقل. ولذلك فإن المنظمات التى تتبع استراتيجية التركيز التى تقوم على تحسين الجودة وتخفيض التكلفة لمنتجاتها التى تشبع قطاعاً معيناً من السوق أقل عرضة للمنافسة من المنظمات التى تتبع أيا من الاستراتيجيتين السابقتين لأنها تعمل على تخفيض التكلفة وتحسين الجودة فى نفس الوقت.

وبصرف النظر عن الاستراتيجية المتبعة فإن المنظمات تتبنى مفهوم منحنى الخبرة وتحاول الاستفادة منه نظراً لأنها تستثمر مبالغ طائلة فى المبانى والآلات والمعدات والتقنية المتطورة. فإذا أدى التطور التقنى إلى تقادم مصانع هذه الشركات فإن جزءاً كبيراً من استثماراتها يصبح عديم القيمة. والسؤال هو كيف تتغلب الشركات على هذه المشكلة؟ أو كيف تعمل على إيجاد التوازن بين المزايا والمخاطر الناتجة عن تبنى هذا المفهوم؟ تعطينا الأحداث التاريخية أو تجارب الشركات إجابات ناقصة عن ذلك التساؤل.

ومن الناحية الواقعية فإن أى نوع من التقنية يتعرض للتطوير المتتالى حتى يصل الوضع إلى زمن تكون فيه تكاليف التطوير عالية جداً. وعند هذا الحد فمن الواجب أن تتجه المجهودات إلى تحقيق ابتكارات جديدة حتى مع وجود مخاطر التقادم. كذلك فإن المخاطر الكبيرة المصاحبة لمفهوم منحنى المهارة تتوقف على ارتباط المدير بالتقنية الحالية لأنهم تعودوا عليها أو لأنهم قد وضعوا فيها استثمارات كبيرة وبذلك فإنه يترددون فى استخدام التقنية الحديثة وبالتالى تصبح منظماتهم متقادمة فور استخدام منافسيهم للتقنية الأحدث. وكمثال على ذلك ما حدث لشركة NCR التى تنتج آلات تسجيل النقدية المستخدمة فى المتاجر المختلفة والتى تحقق لها التفوق باستخدام منحنى الخبرة. وعندما نمت شركة باروخ مجموعة متكاملة ومتطورة من تلك الماكينات. أصبحت منتجات NCR متقادمة تكنولوجياً فانصرف عنهما العملاء وفقدت بالتالى ميزتها التنافسية.

ومن القضايا التى حازت الاهتمام حديثاً فى مجال الإنتاج الاهتمام بتطبيقات مفهوم إدارة الجودة الشاملة فمن الناحية التاريخية فإنه كان يتم التأكد من مطابقة

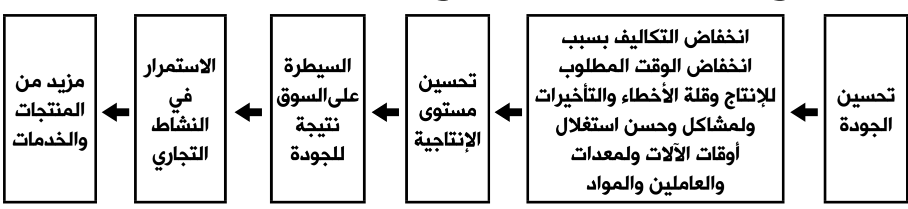
المنتجات والخدمات لمستوى الجودة المقرر عن طريق فحص المنتجات بعد الانتهاء من إنتاجها.

وبالتالى فإن الشركات كانت تتحمل تكاليف الفحص والاختبار بالإضافة إلى تكاليف مردودات المبيعات، والمنتجات المعيبة والضمان والإصلاح.. الخ. وقد كانت تلك التكاليف كبيرة ومع مردود الوقت أدركت الإدارة أن الحصول على مستوى جودة عال يتطلب مشاركة جميع الإدارات والوظائف العاملة بالمنظمة. بمعنى أن الجودة جزء من نظام متكامل ولذلك فإن هذا المفهوم قد أدى بوضوح إلى إدراك الإدارة والعاملين أن زيادة مستوى الجودة يؤدى إلى نقص المنتجات المعيبة وزيادة الصالح للبيع بالتالى.

كما أن إنتاج السلع الجيدة من أول مرة يوفر وقت العاملين ويقلل مردودات المبيعات وأخيراً فإن جعل الجودة مسؤولية العامل المنتج يقلل الحاجة إلى رجال الفحص وكل ذلك يحول الجودة بمفهومها الشامل إلى مصدر إيراد لا تكلفة بمعنى أنها تؤدى إلى تخفيض تكلفة المنتجات.

وقد ذكر أحد الخبراء فى هذا المجال أن إتباع مبادئ الجودة الشاملة يؤدى إلى تحقيق الشركات وفورات تتراوح بين 5% و 10% من إجمالى المبيعات. كما ذكر خبير آخر أن إتباع ذلك الأسلوب يحول الفاقد من المواد الخام والمنتجات ومن أوقات العاملين إلى منتجات وخدمات أفضل ولكن المشكلة أن الحصول على النتائج الفعلية لبرامج الجودة الشاملة تحتاج لفترة زمنية تقدر فى المتوسط بسنتين ونصف.

ويوضح الجدول التالى خطوات برامج الجودة الشاملة:



وكما نرى فإن إجراءات الجودة الشاملة ضرورية للوحدات التى تتبع استراتيجية التركيز ذلك أنه إذا تم بيع المنتج بسعر أقل من متوسط الأسعار السائدة

فى السوق فإن هناك احتمالاً كبيراً لزيادة نصيب الوحدة من السوق وتخفيض التكلفة مرة أخرى. أما إذا تم بيع المنتج بسعر أعلى من متوسط أسعار السوق فإن الشركة تستفيد مرة أخرى من زيادة هامش الربح وحتى الشركات التى لا تتبع استراتيجية التركيز فإن باستطاعتها الاستفادة من برامج الجودة الشاملة فى إنتاج منتجاتها أو خدماتها.

وفى الحقيقة فإنه وفقاً لدراسة أجرتها إدارة المحاسبة الفيدرالية الأمريكية فإن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة تؤدى إلى نتائج طيبة فى أى مجال تم تطبيقها فيه. ومن أهم تلك النتائج تحسين مستوى رضا العاملين وتقليل شكاواهم وزيادة أرباح الشركات ونصيبها من السوق. ومع كثرة أشكال برامج الجودة الشاملة فإن معظم هذه البرامج تحتوى على:

- تركيز انتباه الشركة ككل على إشباع احتياجات العاملين.
- تولى الإدارة العليا زمام المبادرة فى التركيز على أهمية الجودة.
- تدريب جميع العاملين وزيادة سلطاتهم ومسؤولياتهم وإشراكهم فى مجهودات الشركة الخاصة بتحسين الجودة وتخفيض التكاليف.
- خلق التكامل بين إجراءات العمل خلال الشركة مع التركيز على التحسين المستمر لمستوى الجودة.

مراقبة الجودة فى شركة بولارويد:

أخذت وظيفة مراقبة جودة المنتجات فى الشركة معنى جديداً فقد تبنت الشركة مجموعة جديدة من النظم الإحصائية الخاصة بمراقبة الجودة. ودعمت خطوط الإنتاج بأدوات لمراقبة الجودة مرحلياً. وقد وصلت هذه الأدوات بالكمبيوتر ولذلك فقد أصبح لدى الشركة قدرة على تحديد ما إذا كان منتجاً معيناً قد تم إنتاجه بالجودة المطلوبة، أم لا كما توفر لديها قدرة على تحديد ما إذا كان جزءاً معيناً من المنتج قد تم إنتاجه وفقاً للمواصفات أم لا وكذلك توفرت لدى الشركة قدرة على تحديد مكان المشكلة بدقة نظراً لأن كل جزء من المنتجات يحمل كوداً معيناً. وهذا المدخل الذى يعتمد على مراقبة الجودة فى كل مرحلة من مراحل الإنتاج أفضل كثيراً من المدخل التقليدى الذى يعتمد على فحص نسبة معينة من المنتجات

بعد الانتهاء منها. وقد أصبحت عمليات مراقبة الجودة جزءاً من عمليات الإنتاج كما أنها تتم بوعى وبصفة مستمرة ومع التحليل المستمر لبيانات مراقبة الجودة فإن نتائج مراقبة الجودة قد تحسنت كثيراً.

والثورة التى أخذت مكانها على خطوط الإنتاج بالشركة أكثر من كونها مجرد استخدام تقنية حديثة أنها جزء من ابتكارات كبرى فى تصميم العمل أخذ مكانه بالشركة وسوف يستمر فى التطور، والاتجاه هو التحول عن النظم الخطية الصارمة التى تتبع خطوط السلطة والمسؤولية فى منظمة تقوم بالصناعات التجمعية والتحويلية إلى نظم تعتمد على فرق العمل حيث يتحمل العامل مسؤولية أكبر عن جودة منتجاته. وهو مدخل إشرافى أكثر تيسيراً لأداء الأعمال.

وكلمة أخيرة ومختصرة تشير فقط إلى الاتجاه الحديث فى الصناعة عموماً وهو نظام الإنتاج المرن أو المصانع المرنه التى يمكن استخدامها لإنتاج العديد من المنتجات والأشكال استجابة لميول ورغبات كل فئة من فئات العملاء. ولم تعد المزايا التنافسية تكتسب فقط من الإنتاج الكبير بل من الإنتاج المناسب لرغبات كل مجموعة من مجموعات السوق. والتركيز الآن على الفروق الجوهرية بين فئات هؤلاء العملاء.

استراتيجية الموارد البشرية:

تشمل أنشطة الموارد البشرية جميع الأنشطة المرتبطة بالعاملين من مرحلة تحديد احتياجات المنظمة منهم واستقطابهم إلى مرحلة تركهم العمل بالمنظمة وبالتالى فلابد أن تغطى الاستراتيجية تلك المجالات ومن الممكن تحقيق البدائل الاستراتيجية فى مجال الموارد البشرية وغيرها إذا توفر شرطان هما:

1 – إمكانية الحصول على الكفاءات الضرورية اللازمة لإنجاز أعمال الوحدة.

2 – إذا أمكن الحصول على تلك الموارد بتكلفة اقتصادية معقولة.

وحتى يمكن تحديد المنظور الاستراتيجى للمنظمة فى مجال إدارة الموارد البشرية فمن الواجب استخدام الاستراتيجية لتحديد أنواع الموارد البشرية المطلوبة وكيفية توزيعها بين أقسام العمل المختلفة وعلى الإدارة تطوير أساليب إدارة الأفراد فى المجالات المختلفة لتحقيق أفضل مشاركة من جانب إدارة الأفراد فى تحقيق

أهداف المنظمة ثم المحافظة على الموارد البشرية التى تم الحصول عليها وعلى الإدارة أيضاً إعداد الآليات التى توائم بين كفاءة الموظفين واحتياجات المنظمة فى الحاضر والمستقبل. وبصرف النظر عن الاستراتيجية التى تتبعها وحدة الأعمال فإن من الواجب والمهم بالنسبة لها فى مجال الموارد البشرية تنمية التزام العاملين بأهداف المنظمة وتنمية الاهتمام بأهداف العاملين لدى إدارة المنظمة. أى تنمية الالتزام المتبادل. وتحتاج ذلك فى ظل الظروف الحالية التى تتميز بتنوع قوة العمل والاهتمام بتقديم مجموعة من المزايا المناسبة لظروف كل عامل مثل حضانة الأطفال وأوقات العمل المرنة وأجازات الأمومة أو رعاية الطفل بالإضافة إلى الحوافز العامة الداخلية والخارجية المادية والمعنوية مثل توفر فرص التدريب والأجازات والعلاوات والترقية ...الخ.

ومن الواضح أن اجتذاب أفضل الموارد البشرية يعتبر الآن مطلباً أساسياً لنجاح أى استراتيجية تتبناها وحدة الأعمال فالوحدات التى تتبنى قيادة التكلفة بحاجة ماسة إلى هذا العنصر المتميز لأن الأفراد هم الذين يقدمون الأفكار التى تؤدى إلى تخفيض تكلفة الإنتاج والمحافظة على جودته وتلك التى تؤدى إلى تخفيض معدلات الغياب والدورات والعاملون هم الذين يقدمون الابتكارات التى تؤدى إلى تحسين موقف المنظمة التنافسى فى مجالات البحوث والتطوير والاستفادة بقدراتها المالية والبشرية المختلفة. ولتحديد استراتيجية المنظمة فى المجالات المختلفة فإن علينا الإجابة على العديد من الأسئلة مثل:

- ما هى طرق تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية المختلفة؟
- هل تتوفر لدينا إمكانية نقل العاملين بين وحدات المنظمة المختلفة؟
- هل لدينا قدرة على تنمية الموارد البشرية داخل وحدات الأعمال؟
- هل تم تصميم نظم التعويض لتشجيع العاملين على المساهمة فى تحقيق أهداف الشركة؟
- ما مدى مساهمة برامج التنمية فى تطوير مهارات العاملين اللازمة للخطة الاستراتيجية؟
- ما هى نظم تقويم الأداء وما هو مدى اتساقها مع أهداف المنظمة؟
- ما هو مدى اتساق استراتيجيات الموارد البشرية مع استراتيجيات الوظائف الأخرى؟

وحتى يتضح مدى التطور الذى حدث فى مجال إدارة الموارد البشرية فسنعرض بعض الأفكار التقليدية والأفكار الجديدة المقابلة لها باختصار.

الأفكار التقليدية	الأفكار الجديدة
–التركيز على المهارات البدنية.	–التركيز على المشاركة البدنية والعقلية لتحقيق أهداف الشركة.
–توقعات خاصة بالسلوك المتكرر.	–توقع المشاركة فى الإدارة والسلوك الابتكارى.
–شعور الإدارة بالراحة إذا استقرت سلوك العاملين المرغوب فيه.	–لدى الإدارة قدرة على تحمل التعبير والسلوك الغير واضح فى حالات كثيرة.
–الابتعاد عن المسؤولية واتخاذ القرار.	–قبول مسؤولية اتخاذ الكثير من القرارات.
–يغطى التدريب وظائف معينة.	–تنمية مستمرة والتزام كامل من الإدارة بذلك.
–التركيز على النتائج.	–التركيز على الإجراءات.
–الاهتمام بالكفاءة الفردية.	–الاهتمام بالتأثر العام للقوى العاملة.
–التركيز على الجودة والكمية المنتجة.	–التركيز على إجمالى ما يقدمه العملاء من منتجات ذات قيمة عالية لديهم.
–التخصص فى الوظائف العامة وما يندرج تحتها من وظائف.	–تكامل الوظائف.
–النظر إلى العمال كتكاليف يمكن تخفيضها.	–ينظر إلى العمالة كاستثمارات هامة.
–العاملون فى موقع المعارضة للإدارة ولدى كل سلاحه الذى يستخدمه وقت اللزوم.	–الإدارة والعمالة شركاء يهمهم بقاء الشركة ونجاحها.

استراتيجيات البحوث والتطوير:

قد يكون نجاح البحوث والتطوير هو أساس تفوق الشركة وبقائها كما هو الحال بالنسبة لشركتى مايكروسوفت وجوجل وكما هو الحال بالنسبة للكثير من الشركات. ومن الملاحظ أن الشركات تنفق بسخاء على البحوث والتطوير مبالغ لا يكاد يصدقها البعيد عن هذا المجال. ومن المعروف أن البحوث تقسم إلى نوعين أحدهما بحوث تطبيقية خاصة بحل المشاكل التى يواجهها المجتمع بما فيه من شركات أعمال ومنظمات أخرى والنوع الآخر يعرف بالبحوث الأساسية وهى التى تهدف إلى إثراء المعارف الإنسانية فى شتى المجالات. وكلا النوعين مهم فى الوقت الحاضر وتقوم بها الشركات والحكومات والجامعات ولكن تركيز

الجامعات مثلاً قد يكون على البحوث الأساسية كما أن تركيز الشركات قد يكون على المشاكل التى تواجهها ـ أى على البحوث التطبيقية. وقد ذكر أحد التقارير التى وردت فى البيزينس وويك أن اليابان قد أنفقت فى مجال البحوث التطبيقية فى السنة التى نشر فيها التقرير 1500 مليار دولار.

وقد حدث تطور كبير فى مفهوم الشركات لوظيفة لبحوث التطوير وأهدافها فقد أصبح الهدف مثلاً هو تكامل التكنولوجيا التى تستخدمها الشركات من أجل قوتها التنافسية. وتعرف الشركات وغيرها أننا نعيش فى عصر تسيطر عليه التقنية وقد قدر أن 85% من العلماء الذين وجدوا على ظهر الأرض منذ أن خلقها الله وحتى الآن يزاولون نشاطهم الآن. ولذلك فإن السبق العلمى يتحقق بسرعة، ويؤدى إلى تقدم التدريب العملى الذى تقدمه الجامعات لخريجيها والشركات لموظفيها. وقد قدر أن قدرات المهندس حديث التخرج تتناقص بمعدل 50% كل خمس سنوات، وقد غير التطور العلمى طرق أداء الشركات لأعمالها، وكذلك الطرق التى تدار بها. ومن المستحيل تخيل مستقبل لا تكون التكنولوجيا فيه جزءاً أساسياً فى طريقة أداء الشركات لأعمالها، بل وأساس المنافسة بينها.

وفى إدارة التكنولوجيا فإننا نعتبر التطور الذى يؤدى إلى اكتشاف طريقة أداء جديدة بالكامل تطوراً علمياً وعلى ذلك فإن اللمبة الكهربائية التى حلت محل لمبة الكيروسين تعتبر تطوراً علمياً، كذلك فإن كفاءة اللمبة التى وصلت إلى 15 مثلاً لأفضل تصميمات توماس إديسون تعتبر من هذا القبيل، ويطلق عليها تطور هندسى، والتطور الهندسى ليس قاصراً على تحسين المنتجات، بل إنه يصدق أيضاً على تحسين قدرة التصنيع، أو طريقة إصلاح المنتج، أو تكلفة الإنتاج والإصلاح ...الخ. وباختصار فإن التطور الهندسى موجود فى كل سبق علمى نتجت عنه منتجات سوقت بنجاح.

ومن الناحية التاريخية فقد حققت الشركات نجاحاً إما عن طريق السبق العلمى أو التطور الهندسى، ويبدو أن كلا الأمرين مطلوب لتحقيق النجاح هذه الأيام، وقد أصبحت شركة تكساس إنسترومنت Texas Instruments من الشركات الكبرى عن طريق التفوق العلمى الذى كان قوياً لدرجة أن العملاء لم يكن لديهم

مكان آخر للحصول على منتجات مشابهة لتلك التى تنتجها الشركة، وارتبطت حياة الشركة بالسبق العلمى، أما الآن فلم يعد ذلك حقيقة فقد أتقن العديد من الشركات فى العالم التكنولوجيا التى تفوقت فيها شركة TI وأصبحوا فى منافسة معها، وأصبحت هى فى منافسة معهم. وفى الثمانينات وجدت الشركة نفسها غير قادرة على المنافسة على الأساس السابق فقط، وأدركت أن التفوق أو السبق العلمى لابد أن يصاحب تفوق هندسى ينسحب على كل أنشطة الشركة التى تقدم للعملاء سلعاً ذات قيم عالية، ولذلك بدأت تحقق أرباحاً بعد أن استمرت خمس سنوات لا تحقق أرباحاً تذكر.

وقد أهمل البعض عملية دمج التطور العلمى مع باقى أنشطة الشركة واتسعت لذلك الفجوة بين المسؤولين عن هذه الأنشطة. ويمكن للتطور الهندسى أن يغلق تلك الفجوة عن طريق الاستفادة من العلوم والبحوث السياسية فى إنتاج منتجات ذات قيمة عالية لدى العملاء. ويمكن التطور الهندسى الشركات من بناء صناعة أو تجارة حول التفوق العلمى الذى يعرف بـTechnology Breakthrough وربما كانت أعظم فجوة يمكن التغلب عليها باستخدام التطور الهندسى هى الفجوة الموجودة بين مصممى السلع الجديدة المبنية على التفوق التكنولوجى، وبين المسؤولين عن التسويق. وليس من النادر أن يقوم المسؤولين عن البحوث والتنمية بتصميم منتج غير مهتمين بمقدار ما سيتكلف إخراج هذا المنتج إلى حيز الوجود وتقديمه للسوق. وغالباً ما يضرب المصممون عرض الحائط بتكلفة الإنتاج معتبرين أنهم مسؤولون فقط عن إنتاج المنتج وتشغيله لا عن تكلفة إنتاجه. أما إنتاج المنتج بتكلفة مناسبة فهو مسؤولية قسم الإنتاج. وبالطبع فقد اتضح الآن خطأ هذا المفهوم بالكامل بل وإنه قد أدى فى حالات كثيرة إلى أن تفقد الشركات العملاقة قدراتها التنافسية.

ولعل تفوق الشركات اليابانية على منافسيها الأوربيين والأمريكيين يرجع فى كثير من الحالات إلى هذا القصور فى الفهم والتعاون. ويمكن أن نستوضح ذلك من تجربة شركة IBM لنعرف كيف استطاعت الشركة أن تغلق الفجوة بين التصميم والإنتاج. فعندما بدأت الشركة دخول سوق الكمبيوتر الشخصى كانت أقل طابعة تتكلف 5500$ و لم يكن ذلك عملياً وكان من المستحيل أيضاً تسويق الحاسب الشخصى بنجاح بدون طابعة، وكانت الطابعة تتكون من 150 جزءاً

مما يعنى تكلفة عالية فى الإنتاج والتخزين والصيانة. ولذلك شكلت الشركة فريقاً من الخبراء مهمته تبسيط الطابعة وتقليل عدد أجزائها واستبعاد الأجزاء التى يلزم استخدام الأفراد على مستوى عال من الكفاءة لإنتاجها. أى العمل على تبسيطها إلى الحد الذى يمكن لما يعرف بالإنسان الآلى إنتاجها. وقد شكل الفريق من خبراء من عددا من الأقسام انتهى إلى نتيجة هائلة حيث بسط الطابعة إلى المدى الذى أصبحت فيه سهلة الإنتاج وأصبحت تتكون من 62 جزءا فقط، مما ساعد على تخفيض تكلفة إنتاجها كثيراً. ولعل أسعار الطابعات الآن خير شاهد على آثار عمل تلك الفرق (سعر الطابعة الليزر الآن يدور حول 1000 جنيه). ويوضح هذا المثال أهمية خلق الترابط والتكامل بين البحوث العلمية والتطوير من خلال هندسة الإنتاج. وبدون هذا الربط فقد تنزلق البحوث إلى إنتاج المنتجات التى يريدها العاملون فيه وليس تلك التى يرغبها العملاء. وفى كثير من الشركات يستخدم قسم التسويق كرابطة بين العملاء وبين أقسام البحوث والتطوير.

المحاسبة

معلومات أفضل من أجل الإدارة الاستراتيجية

تنقسم المحاسبة إلى محاسبة مالية تختص بتسجيل العمليات التى تتم بالشركة، وهى تتأثر كثيراً بالقوانين المختلفة التى تصدرها الجهات الحكومية خاصة الجهات الضريبية. والقسم الثانى المحاسبة الإدارية، وهى التى تقدم للإدارة البيانات والتحليلات التى تساعدها على اتخاذ القرارات الإدارية. ولا شك أنه ينبغى أن تعكس هذه البيانات الظروف البيئية التى تمر بها الشركة. ولكن ولسوء الحظ فإن القليل من نظم المحاسبة الإدارية هى التى تطورت لتعكس تلك الظروف. والكثير ما زال يعمل فى أفكار كانت سائدة وقت أن كان للنشاط الصناعى الغلبة على باقى مصادر الدخل القومى الأخرى، وكانت لتكاليف العمالة المباشرة الغلبة على باقى عناصر التكاليف الصناعية. أما الآن فإن الظروف قد تغيرت، وأصبحت الخدمات تحتل موقع الصناعة فى كثير من اقتصاديات الدول المتطورة وأصبحت التكلفة غير المباشرة تمثل 75% من تكلفة الإنتاج. وأوضح مثال يوضح لنا تأثير نظم المحاسبة على الأداء هو حالة إحدى الشركات الأمريكية التى كانت تنتج أدوات قياس

خاصة. ونظراً لأن الأسلوب المتبع فى توزيع النفقات كان أسلوباً تقليدياً فقد كانت الشركة تسعى إلى تخفيض تكلفة المنتج عن طريق تخفيض نصيبه من التكاليف غير المباشرة عن طريق تخفيض التكلفة المباشرة وذلك نظراً لأن التكاليف غير المباشرة توزع بين المنتجات بنسبة نصيبها من التكاليف المباشرة. ولذلك كان تصميم المنتج يتم فى شيكاغو بالولايات المتحدة وينقل بعد ذلك إلى المكسيك ليتم تصنيعه ثم يحضر مرة أخرى لاختباره والتأكد من جودته ثم يشحن للمكسيك لتعبأ ويرسل للمشترين من هناك. وكانت هذه الدورة تأخذ سبعة أشهر. وبالطبع لم تستطع الشركة المنافسة وفقاً لذلك الأسلوب. ولذلك شكلت فريقاً ليدرس المنتج ويتخذ قراراً بشأن التخلص منه. ولكن هذا الفريق وجد أن الأجور المباشرة تشكل نسبة قدرها 3% من تكلفة المنتج، ووجد أن تكلفة نظام المحاسبة المعقد تبلغ 4%، ولذلك ألغى نظام المحاسبة ونقل عملية الإنتاج إلى شيكاغو وباع التسهيلات الصناعية بالمكسيك. وقد أدى ذلك إلى وفورات عامة فى تكلفة المنتج للتخلص من معظم تكاليف النقل والمحاسبة واختصار فترة التسليم إلى أسبوعين بدلاً من سبعة أشهر وحققت الشركة أرباحاً من نفس المنتج.

هذه أمثلة للاستراتيجيات الوظيفية والتطورات التى حدثت فيها وآثار هذه التطورات على نجاح الشركة وتحقيقها للتفوق واكتسابها لمزيد من القدرات التنافسية التى تمكنها من البقاء فى النشاط التجارى ومواجهة المنافسة الشرسة الموجودة فى السوق. وما زال هناك وظائف مهمة حدثت فيها تطورات عديدة وأضحت أساساً لتفوق العديد من الشركات فى وظيفة الشراء والتخزين ونقل المنتجات. وقد اتضحت أهمية هذه الوظائف الآن للشركات الصناعية والتجارية معاً، ولكننا سنكتفى بالوظائف السابقة معتمدين على ما درسه الطالب فى مناهج الإدارة السابقة.

الهيكل التنظيمى وتنفيذ الاستراتيجية

يشير هيكل المنظمة أو الهيكل التنظيمى للمنظمة إلى النموذج الرسمى الذى يربط المجهودات المطلوب أدائها بالتكنولوجيا المستخدمة وبالناس الذين يستخدمونها. ويصمم الهيكل التنظيمى لتسهيل دمج هذه الموارد مع بعضها

لتحقيق رسالة المنظمة. وهو يزود الإدارة بوسيلة لموازنة القوى المتعارضة بالمنظمة وهى:

* الحاجة إلى تقسيم الأعباء فى المنظمة بطريقة منطقية. أى إلى مجموعات بينها رابط منطقى.
* الحاجة إلى خلق تكامل بين هذه المجموعات لتحقيق كفاءة الأداء.

ويساعد الهيكل التنظيمى على توصيف مجموعات المديرين بالمنظمة، كما يشير إلى السلطة والمسؤولية فى المنظمة، كما أنه يؤثر على انتشار المعلومات وكذلك على بيئة وطبيعة العلاقات والاتصالات الإنسانية.

وغالباً ما يوصف الهيل التنظيمى لأى منظمة من حيث درجة المركزية والرسمية والتعقيد وبدلاً من ذلك فقد تقسم المنظمات من حيث هيكلها إلى:

منظمات ذات هيكل بسيط.منظمات ذات هيكل وظيفى. منظمات ذات هيكل مصفوفى

وكما سنرى فإن الأبعاد الثلاثة (المركزية، والرسمية، والتعقيد) لهيكل المنظمة ذات علاقة ببعضها.

التعقـــيد

لهياكل المنظمات المعقدة ثلاثة عناصر هى:

1 – **الشكل الأفقى**: وهو يشير إلى مدى التجانس بين المجموعات التى قسم عليها الجهد المطلوب أن تؤديه المنظمة. وربما كان أساس التقسيم وظيفى أو مراحل الإنتاج أو العملاء الذين يتم خدمتهم أو المنظمة الجغرافية ...الخ.

2 – **التشكيل الرأسى**: وهو يشير إلى عدد المستويات فى هيكل المنظمة. فالهياكل التى تمتد رأسياً يوجد بها عدد كبير من المستويات بينما الهياكل التى تتوسع أفقياً يوجد فيها عدد محدود من المستويات.

3 – **التنوع (الاختلاف) الجغرافى**: وهو يعكس عدد المواقع الجغرافية التى تعمل فيها الشركة، بالإضافة إلى النظرة الجغرافية العامة للمنظمة وكلما زاد أحد هذه العناصر فإن حاجة المنظمة إلى ميكانيكية خاصة بالرقابة والتنسيق تزداد. وعلى سبيل المثال ومع تساوى الظروف الأخرى فإن سلسلة متاجر كبرى

تغطى الدولة بالكامل سوف يكون لديها هيكلاً معقداً كثيراً بالمقارنة بسلسلة أخرى تغطى إقليماً من أقاليم الدولة. وذلك نظراً لتعدد المواقع الجغرافية التى تعمل فيها الشركة القومية ولنظرة إدارتها الواسعة من الناحية الجغرافية. وأحد التحديات التى تواجهها الإدارة العليا هو إيجاد التناسق بين نمو المبيعات من حيث الحجم، ونمو السوق وتعدد المنتجات وبين ميكانيكية الرقابة والتنسيق. أى الملائمة بين هذه المتغيرات، وبلغة أخرى فإن من أهم المشاكل التى تواجهها الإدارة العليا هى خلق التناسق بين ميكانيكية الرقابة والتنسيق وبين نمو السوق جغرافياً ونمو المبيعات حجماً ونمو المنتجات عدداً.

والعلاقة بين تعقد هيكل المنظمة وبين المزايا التنافسية الاستراتيجية معقدة بصورة أكبر. فكثير من العوامل مثل نوع الصناعة وحجم المنظمة قد تجعل هذه العلاقة دقيقة لا يمكن إدراكها، ومع ذلك فبإمكاننا أن نصف بعض العلاقات التى تسود فى كثير من المجالات، ففى حالة ما إذا كانت الميزة التنافسية هى التكاليف هى التكاليف المنخفضة (قيادة التكلفة) فإن التركيز يكون على الكفاءة التى ترتبط بالحصول على مزايا الحجم الكبير، تتحقق عن طريق إنشاء عدد محدود من المصانع التى تعمل بالطاقة المثلى، وبالتالى فإن المطلوب عدد محدود من الانتشار الجغرافى وإلى رقابة صارمة كما أن نطاق الإشراف ينبغى أن يكون محدوداً. وهذا يتطلب عدداً كبيراً من المستويات الإدارية. وفى النهاية فإننا نقول إنه لكى يتم استخدام الموارد بكفاءة، فإن واجب المنظمة ينبغى أن يقسم إلى مجموعات متخصصة من الأنشطة (وظائف). وبالتالى فإنه ينبغى علينا أن نتوقع وجود مستوى واسع من الاختلافات الأفقية إذا كنا نتوقع النجاح والبقاء أو استمرار انخفاض التكاليف كميزة تنافسية.

أما إذا كانت الاستراتيجية التى تم اختيارها هى **استراتيجية التنويع**، فإن الشركة تنوع منتجاتها بصورة كبيرة. وترتبط الاختلافات بين المنتجات بالطبع بتوقعاتنا لمتطلبات الأسواق المستهدفة. وترتبط الاستفادة المثلى بالاتجاهات التى قد تظهر فى بيئة المنظمة وبقدرة أقسامها على تبادل المعلومات بسرعة. وتتحسن هذه القدرة عن طريق الهياكل ذات الامتداد الأفقى وتسمح قلة عدد المستويات الإدارية باتخاذ القرارات بسرعة نظراً لقلة عدد من يوافقون على القرار. وهى مراحل تصفية القرارات الإدارية، وإذا تعددت المواقع الجغرافية فبإمكان المنظمة

التى تختار استراتيجية التنويع أن تعتمد على الخبراء الذين تمت تنميتهم فى تقويم رؤيا واضحة للاختلافات الإقليمية خاصة من حيث تفضيلات العملاء. وبالتأكيد فإن مستوى عال من التنويع الجغرافى قد يحسن قدرة المنظمة على الاستجابة لتفضيلات العملاء. وكلما زاد عدد المنتجات التى تقدم للسوق والاختلافات بين هذه المنتجات، فإن عدداً أكبر من المديرين يعين للإشراف على الأعمال الخاصة بخطوط المنتجات والمشروعات أو الأسواق الجديدة. ونظراً لهذه الظاهرة فإننا نتوقع تنظيماً واسعاً أفقياً للشركات التى تعمل على الاحتفاظ بتلك الميزة.

الرسمية:

تعكس الرسمية مدى جودة القواعد والإجراءات التى تحكم أداء المنظمة لأعبائها الرسمية وهى سلاح ذو حدين فبينما تقلل عدم التأكد وعدم الفهم المرتبطين بالسلطة والمسؤولية فإنها تحد من حرية الفرد وإقباله على تحمل المخاطرة والابتكار. وعادة ما توجد اختلافات واضحة بين مدى الرسمية مع اختلاف الوظائف الإدارية والمستويات الإدارية فى المنظمة الواضحة. فعلى سبيل المثال فإن مصنعاً لإنتاج الأقمشة أو الملابس قد يفرض قواعد قليلة على العاملين فى قسم التصميم، ورقابة صارمة على العاملين فى أقسام الإنتاج لتحقيق أفضل استفادة من الأقمشة والموارد الأخرى وبالمثل فإن العاملين فى المستويات الإدارية العليا قد يخضعون لقيود أقل (بصرف النظر عن الوظيفة المسندة إليهم) بالمقارنة بالعاملين فى المستويات الإدارية الدنيا.

وتؤثر الاستراتيجية التى تختارها المنظمة على درجة الرسمية التى تسود فى المنظمة. فالمنظمات التى تختار قيادة التكلفة تنتج عادة منتجات نمطية بكميات كبيرة حتى تستطيع البيع بسعر منخفض. وبالتالى فإن من الواجب وجود إشراف دقيق على النواحى المالية وسيقود ذلك إلى وجود رقابة صارمة على جميع مراحل الأداء بالمنظمة. أما الشركات الرغبة فى تحقيق ميزة التنويع فإنها قد تتأثر كثيراً بوجود درجة عالية من الرسمية بالمنظمة. فالصفة الرئيسية لاستراتيجية التنوع هى تنمية العديد من المنتجات والخدمات الجديدة التى تحتاجها مجموعات العملاء المختلفة. وهذه الاستراتيجية بحاجة إلى الإبداع والابتكار الفرديين اللذين قد يتأثرا كثيراً بكثرة القواعد المحددة للإبداع الفردى. وقد وجد كثير من الشركات الأمريكية أنها غير قادرة على مواجهة المنافسة التى زادت حدتها فى السوق نظراً لكثرة

القوانين والقواعد المفروضة عليها. وبالتالى فإن المنظمات بحاجة إلى تخفيض عدد المستويات الإدارية وعدد القوانين واللوائح والإجراءات التى تقيدها وهذا هو الاتجاه الحالى بين الاتجاهات الأمريكية وبين الأمثلة على النجاح الذى قد تحققه الشـركة نتيجة لتخفيض عدد القوانين والإجراءات تجربة شركتى **أوركس** وشركة **سكوير** اللتين سنصفهما باختصار فيما يلى:

أن الشركة الأولى :أوركس فهى أكبر شركة بترول فى العا لم وقد خفضت هذه الشركة تكاليفها إلى النصف وضاعفت إنتاجها وقد عزى جزء من النجاح الذى حققته إلى تعديل إجراءاتها الداخلية فمثلاً تم الاستغناء عن التقارير التى لا تتعرض لعمل الشركة الأساسى وهو اكتشاف البترول وقد أدى هذا إلى الاستغناء عن 25% من التقارير التى كانت توجد بالشركة كما خفضت عدد التوقيعات على الاتفاقات الرأسمالية إلى 4 توقيعات بدلاً من 20 توقيع وخفضت الوقت المطلوب لإنهاء الميزانية العمومية من 7 أشهر إلى 6 أسابيع واستغنى كذلك عن 15000 وظيفة إدارية من وظائف الإدارة الوسطى.

وأما تجربة شركة سكوير فقد أدت إلى نتائج مشابهة فقد وجد رئيس الشركة الذى عين عام 1987 أن هناك 760 سياسة رسمية مكتوبة مكتوبة فى 4 مجلدات تحكم العمل فى الشركة وقد ألقى هذه المجلدات الأربعة فى الزبالة بعد استبدالها بإحدى عشر سياسة تؤكد على جودة المنتجات وخدمة العملاء. وخلال الثمانينات زادت مبيعات الشركة بنسبة 37% وانخفضت نسبة العمالة بنسبة 17% (تقود هذه الشركة صناعة المعدات الكهربائية فى الولايات المتحدة).

المركزيـــة

ترمز المركزية إلى المدى الذى تحتفظ فيه الإدارة العليا بسلطة اتخاذ القرارات الإدارية. ومع إنها تقدم أداة جيدة للتنسيق بين القرارات، فإنها قد تلقى عبئا إدارياً ثقيلاً على عاتق الإدارة العليا. ومع نمو المنظمات من حيث الحجم أو النطاق الجغرافى فإن قرارات الإدارة ينبغى أن تفوض إلى الإدارات البعيدة عن المركز الرئيسى أى إتباع نظام اللامركزية. ولا تعنى اللامركزية أن تخفض الإدارة العليا رقابتها فإن القواعد والإجراءات التى تضعها الإدارة العليا تقود قرارات الإدارة المتوسطة والدنيا. وغالباً ما تزيد اللامركزية قدرة الإدارة على الاستجابة السـريعة

للتغيرات البيئية ولمتطلبات السوق نظراً لاتخاذ الإجـراءات بواسطة المديرين القريبين من العملاء والتغيرات. وعلى الرغم من مزايا اللامركزية فإن إتباع المركزية قد يكون مفضلاً فى أوقات الأزمات. وقد ساهمت مركزية القرارات فى إنقاذ شركة كرايسلر خلال السبعينات وبداية الثمانينات من التصفية التى كانت تبدو وشيكة. وعلى الجملة فإنه يجب على الإدارة العليا إتباع مبدأ اللامركزية حتى تستطيع اتخاذ القرارات والقيام بالوظائف التى ينبغى عليها اتخاذها أو القيام بها. وحتى يتوفر لديها الوقت اللازم لمعالجة القضايا المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجى والتحولات الاستراتيجية للشركة. وكما هو الحال بالنسبة للعلاقة بين التعقيد والرسمية وبين الاستراتيجية المناسبة فإن هناك علاقة بين المركزية والاستراتيجية المناسبة. فالشركات التى تختار قيادة التكلفة تكون بحاجة إلى درجة عالية من التكامل والتنسيق بين الوظائف المختلفة لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة الإنتاجية. ومثل هذا التكامل يتحقق بين الوظائف عن طريق تجميع القرارات فى يد الإدارة العليا (درجة عالية من المركزية). وعندما تهدف الشركة إلى تحقيق مزايا التنويع فإنها تكون بحاجة للحصول على معرفة دقيقة عن احتياجات العملاء وتفضيلاتهم مما يمكنها من الاستجابة السريعة للتغير فى الطلب عن طريق دمج المعلومات الحديثة فى الخطط الاستراتيجية. وعن طريق لا مركزية القرارات يمكن مجابهة القضايا المعقدة بواسطة من لهم اتصال قوى بالقضايا المذكورة من كبار المديرين (اللامركزية). وفى السنوات الحديثة ذات شهرة فرق الإدارة التى تدير نفسها Self Managed Teams والذى قد يتكون من عمال إنتاج وموظفين إداريين واستشاريين كوسيلة لتحقيق مستوى عالى من اللامركزية. وعندما يستخدم هذا الأسلوب بكفاءة فإنه قد يؤدى لتحقيق مستوى عالى من الإنتاجية ويحسن ولاء العاملين ورضاهم الوظيفى بصفة عامة، كما يؤدى إلى تحسين مستوى الابتكار والحلول البديلة. وقد استخدمت شركة فورد هذا الأسلوب عند تصميمها وتنميتها لنوعين من سيارتها هما Taurus و Sable وقد تكون الفريق من بعض العاملين فى أقسام التخطيط والتصميم والهندسة والإنتاج وقد قام الفريق بدور هام فى سرعة نقل التكنولوجيا من قسم البحوث والتطوير إلى قسم الإنتاج وكذلك فى توزيع المنتجات على الموزعين بسرعة وقد حققا هذان النموذجان نجاحاً رائعاً. أما شركة جنرال ملز فقد أدى استخدام هذا الأسلوب إلى زيادة الإنتاجية فيها بنسبة 40% فى المصانع

التى تستخدمها بالمقارنة بالمصانع التى تدار بالأسلوب التقليدى وكان أهم أسباب الزيادة هو قيام العاملين التنفيذيين بكل أعبائهم دون الحاجة إلى مديرى الإدارة الوسطى. وقد وصلت الشركة إلى أن هذا النوع من الفرق الإدارية يضع لنفسه وللشركة أهدافاً أعلى من تلك التى توضع فى الظروف العادية. وفى أحد مصانع الشركة قام الفريق بتغيير بعض الآلات وزاد الإنتاج بنسبة 5% مع أن الإدارة كانت تعتقد أن هذا المصنع يعمل بكامل طاقته. وفى عام 1985 قامت شركة فيدرال أكسبريس بتنظيم العاملين فى الإدارة المركزية فى فرق عمل مكونة من 5 إلى 10 أفراد وأعطت هذه الفرق سلطة كبيرة. وقد لعب هذا الدور من التنظيم دوراً كبيراً فى حل مشاكل الخدمات، وزادت الخدمات بنسبة 13%.

وحتى ينجح هذا النوع من التنظيم فلابد من حسم كثير من القضايا مثل إيجاد ضمان لأن يظل الفريق يعمل فى الإطار أو الخط المحدد له، ولا يتجاوزه إلى غيره. وكيف يمكن مكافأة الفريق عن الوفورات التى حققها وعن الابتكارات التى قدمها؟ وإذا كبر الفريق وزاد عدد أعضائه فكيف يمكن توفير فرص الترقية لهم؟ ومن الواضح أن فرق العمل أو الإدارة ليست تنظيماً مناسباً لكل الأعمال وأن أفضل استخدام لها عندما يكون هناك تداخل بين أعمال الإدارات وعندما يزداد عدد تلك الإدارات عن ثلاث. كما أن الوظائف الإنتاجية البسيطة لا يناسبها هذا النوع من التنظيم. أما البنوك وقطاع الخدمات عموماً وخاصة بالنسبة للمنظمات الخدمية فإن لهذا التنظيم تأثير جيد.

العلاقة بين التنظيم والاستراتيجية:

الأصل أن يتبع الهيكل التنظيمى الاستراتيجية، ويتغير مع تغيرها إن لم يكن مناسباً، لأنه أداة لتنفيذها، ولكن ذلك لا يحدث كثيراً نظراً لأنه من غير الممكن إجراء التعديلات مع كل مرة تتغير فيها الاستراتيجية، فالأفراد لا يقبلون هذا، كما أنه لا يتوفر لدى الإدارة العليا الوقت والموارد اللازمين للقيام بهذه التغيرات. ولكن هناك مؤشرات وظروف إذا وجدت فإنه على الإدارة أن تعمل على تغيير هيكل الشركة التنظيمى حتى تستطيع تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المطلوبة **ومن الأعراض التى توحى بوجود خلل تنظيمى يستدعى إعادة النظر :**

* تعدد المستويات الإدارية أكثر مما يجب مما يجعل التنسيق عملية صعبة.

❋ تكرار عقد الاجتماعات بصورة أكثر مما ينبغى مع أناس أكثر مما يجب.

❋ تغيير استراتيجية المنظمة.

❋ وجود مشاكل حادة فى الأداء تحول دون تحقيق أهداف المنظمة.

❋ تغيير قيادة المنظمة لسبب من الأسباب.

وهناك ظروف أخرى تحتم إعادة النظر فى الهيكل التنظيمى للشركة منها :

❋ قصور الفرص المتاحة لتطوير الشركة.

❋ تركيز الإدارة على المشاكل التشغيلية وتركها المشاكل الاستراتيجية دون علاج.

❋ نقص التنسيق بين وحدات الأعمال الاستراتيجية بالشركة.

❋ إهمال الأسواق الخاصة ذات الأهمية القصوى للشركة.

❋ تكثيف عملية اتخاذ القرارات فى القمة.

❋ قيام الأفراد الرئيسيين بالعمل أكثر من اللازم.

إرشادات عامة لتقويم الهيكل التنظيمى:

ينبغى على الإدارة العليا أن تكون على بينه من مدى جودة توزيعها للسلطات والمسئوليات بين العاملين فى المنظمة، ومن تقسيم الوظائف بطريقة تحقق التعاون والمرونة والتنسيق الفعال بين العاملين بحيث يكون الهيكل التنظيمى أداة مساعدة على تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية مع توفير القدر الضرورى من الاستقرار بمعنى إيجاد التوازن الجيد بين المرونة، التى تعنى تسهيل عمليات التغيير، والاستقرار الذى يتيح فهم الواجبات والابتكار فى طرق الأداء. وقد تعددت الإرشادات التى ذكرت بهدف توفير درجة من الثقة لدى الإدارة العليا بشأن مدى مناسبة هيكل المنظمة للاستراتيجية التى تهدف إلى تطبيقها وبالتالى للظروف التى تعيش فيها المنظمة. وقد ذكر أحد المؤلفين أنه لكى تتعرف الإدارة على مدى فاعلية الهيكل التنظيمى للشركة فإن عليها الإجابة على الأسئلة الآتية:

❋ فى أى مجال يكون التفوق مطلوباً لتحقيق أهداف المنظمة؟

❋ ما هى مجالات النشاط التى يؤدى القصور فيها إلى تهديد بقاء المنظمة؟

❋ ما هى القيم الهامة للمنظمة؟ هل هى جودة المنتج– أمان المنتج– خدمة العملاء– أم السعر المنخفض ...الخ؟

وسوف تؤدى الإجابة على الأسئلة السابقة إلى التعرف على الأنشطة الهامة التى ينبغى تركيز الموارد المادية وغير المادية عليها حتى تتحقق أهداف المنظمة. وستكون تلك الأهداف والأنشطة أساس تطوير الهيكل التنظيمى مع ملاحظة أن ترتب الأنشطة الأخرى وفقاً لأهميتها التى تقاس بمدى مساهمتها فى تحقيق أهداف المنظمة. وقد ذكر مؤلف آخر أن من القضايا الأساسية عند بحث الهياكل التنظيمية القضية الخاصة بكيفية التعرف على مدى المساعدة التى يقدمها الهيكل التنظيمى لنجاح الاستراتيجية. وذكر المؤلف أنه لسوء الحظ لا توجد قواعد دقيقة يمكن أن تساعدنا فى الوصول إلى حكم دقيق فى هذا المجال، ولكن مع وجود تلك المشكلة فمن الممكن التعرف على إجابة جزئية لتلك القضية عن طريق الإجابة على الأسئلة الآتية:

1 - هل يناسب الهيكل التنظيمى تكوين الشركة واستراتيجيتها؟ تذكر أن الشركة قد تعمل فى نشاط واحد، ولذلك قد يناسبها الهيكل الوظيفى. وقد تعمل فى أنشطة متعددة ذات علاقة ببعضها أو فى أنشطة لها ارتباط بينها وفى هذه الحالة فقد يكون التنظيم وفقاً للمنتجات أو العملاء أو المناطق الجغرافية مناسباً، وقد يكون تنظيم المصفوفات أكثر تناسباً مع ظروف الشركة فى حالات أخرى تذكر كذلك أن الوحدات العاملة التى تتبنى استراتيجية النمو غير المتوازن لا يناسبها التقسيم الوظيفى نظراً لأن هذه الاستراتيجية قد تحقق ذلك النمو فى العديد من الأسواق والمنتجات ويصبح بالتالى من الصعب وفقاً للتنظيم الوظيفى تحقيق السرعة والابتكار والمرونة والأشراف الذى يتطلبه تنفيذ هذه الاستراتيجية بنجاح.

2 - هل يلائم الهيكل الحالى أنواع المنتجات التى تنتجها أو تتعامل فيها الوحدات الاستراتيجية للشركة؟ فالوحدات التى تتعامل فى وحدات نمطية تنتج وفقاً لمواصفات محددة مثل أدوات اللف والحزم والمصابيح الكهربائية ...الخ قد يناسبها التقسيم الوظيفى نظراً لعدم وجود اختلافات كبيرة بين احتياجات العملاء ومناطق الجغرافية. أما الوحدات التى تعامل فى منتجات يختلف نمط الحاجة إليها من منطقة لأخرى أو من مجموعة من مجموعات العملاء إلى مجموعة أخرى فقد يناسبها نوع آخر من أنواع التنظيم مثل التنظيم الجغرافى أو المصفوفى وعادة ما تكون التنظيمات المبنية على العملاء أو المناطق الجغرافية...الخ أكثر

ملائمة للبيئة التى تتميز بسرعة التغيير، والتطور. أما تلك التى تتغير ببطء وتتمتع بمستوى عالى من الاستقرار فقد يكون الهيكل الوظيفى مناسبا لها فى بعض الظروف. وليس من الضرورى أن تعمم الشركة نوعاً من أنواع التنظيم على كل الوحدات الاستراتيجية التى تمتلكها، بل إنه من الممكن تنويع الهياكل التنظيمية وفقاً لظروف العمل والنشأة والبيئة التنافسية التى تعمل بها الوحدة.

3 - هل هناك عدد أكبر من اللازم من المستويات الإدارية أم أن الواقع عكس ذلك من المهم أن يكون هناك تناسب بين الهيكل التنظيمى والبيئة التى تعمل فيها الشركة وقد سبق توضيح أن البيئة المستقرة يناسبها الهيكل الوظيفى ومركزية اتخاذ القرار. أما البيئة المتغيرة بسرعة فقد تناسبها اللامركزية وتوزيع السلطات والمسئوليات وفقاً لنوع العملاء والمناطق الجغرافية ...الخ تلك التنظيمات التى تحقق سرعة الاستجابة لرغبات العملاء فى تلك البيئة المتغيرة.

4 - هل يساعد الهيكل التنظيمى على إيجاد مستوى جيد من التنسيق بين وحدات الشركة؟ تختلف درجة التنسيق المطلوبة وفقاً للظروف التى تعمل فيها الشركة. وعلى سبيل المثال فإن لجان الشركات التى تتكون من عدد من الوحدات الاستراتيجية التى تعمل فى مجالات لا ارتباط بينها قد لا تحتاج إلى درجة عالية من التنسيق، وعكس ذلك بالنسبة للشركات التى تتكون من وحدات مترابطة. وكقاعدة فكلما تعقدت المنظمة كلما كان من الصعب تحقيق مستوى جيد من التنسيق بين وحداتها. كما أن مشكلة التنسيق تزداد فى الوحدات التى لا يوجد ارتباط بينها. فكر فى مشكلة التنسيق فى أنشطة البحوث والتطوير والإنتاج والتسويق فى إحدى الشركات التى تعمل فى صناعة السيارات، وتنمية الأراضى، والخدمات المالية ...الخ.

5 - هل يسمح الهيكل التنظيمى الحالى بوجود القدر اللازم من المركزية واللامركزية؟ يعتمد تفويض السلطات فى أى منظمة على عدد من العوامل منها حجم المنظمة وعدد الأنشطة التى تعمل فيها ونوع البيئة التى تعمل فيها الشركة. وكلما تضخم حجم المشروع وتعددت الأنشطة التى يعمل بها أو تنوعت البيئة التى تعمل فيها الشركة كلما كانت الشركة بحاجة إلى قدر أكبر من اللامركزية. والعكس صحيح بالنسبة للشركات صغيرة الحجم التى تعمل فى نشاط واحد أو عدد محدود من الأنشطة المترابطة وتلك التى تعمل فى بيئة مستقرة.

6- هل يسمح الهيكل بوجود التجميع المناسب لأنشطة الشركة؟ يؤثر تجميع الأنشطة فى مدى نجاح الاستراتيجية التى تطبقها المنظمة. فعلى سبيل المثال فإن توزيع أنشطة البيع لمنتجات الشركة من الحاسبات الشخصية والطابعات قد يؤدى إلى خلق مضايقات للعملاء الذين يضطرون إلى التعامل مع عدد من البائعين من نفس الشركة والذين قد تتنافس استراتيجيتهم البيعية وبالمثل فإن المتاجر التى تتعامل فى البدل الرجالى فى أحد الأقسام والقمصان فى قسم ورابطة العنق فى قسم ثالث تخلق مضايقات غير ضرورية للعملاء تجعلهم ينصرفون إلى منافسيها لا لشىء إلا لأنهم يستطيعون شراء سلعهم من قسم واحد.

هذه بعض الإرشادات التى تعاون إدارة المنظمة فى التعرف على مدى تناسب الهيكل التنظيمى الحالى مع متطلبات تنفيذ الاستراتيجية. فإذا فرض أن الإدارة قد وجدت كما هو الحال فى كثير من الظروف أن الهيكل الحالى لا يفى بمتطلبات تنفيذ الاستراتيجية فما هو الإجراء الذى ينبغى القيام به؟ والإجابة ببساطة أن على الإدارة القيام بما يطلق عليه إعادة الهيكلة أو إعادة التنظيم Reorganization وسنذكر باختصار شديد خطوات إعادة التنظيم أو الهيكلة مع ملاحظة أن الهدف من إعادة الهيكلة قد يكون تحسين الربحية أو الإنتاجية أو مواجهة المنافسة أو إعادة التركيز الاستراتيجى أو تحسين معدل النمو أو تحسين النسب المالية أو مجموعة من تلك الأهداف وما يشابهها.

خطوات إعادة الهيكلة (التنظيم):

1 – تقرير ما الذى تريد الإدارة العليا إنجازه عن طريق الهيكل الجديد (بمعنى تحديد الهدف من إعادة الهيكلة).

2 – تحديد الهيكل التنظيمى المناسب للظروف والأهداف الجديدة.

3 – تحديد جدول زمنى لتنفيذ التغيرات التى أدخلتها الإدارة على الهيكل الحالى.

الموازنـــات

بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية والاستراتيجية أو الاستراتيجيات العامة على مستوى الشركة ووحداتها الاستراتيجية، وبعد تحديد الوظائف الهامة والهيكل التنظيمى المناسب والاستراتيجيات المختلفة على مستوى الوظائف التى تؤديها وحدات الأعمال، وبعد تحديد دور القائد الاستراتيجى الذى ينبغى أن يؤديه من

يتولى زمام الأمور بالشركة، فإنه من المناسب الآن أن نتقدم خطوة إضافية نحو تنفيذ الاستراتيجية، وذلك عن طريق رصد الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية. ونعنى بالموارد هنا الموارد البشرية والمالية وغيرها ويتم ذلك عن طريق الموازنات المختلفة مثل موازنات مشروعات الاستثمار والتدفقات النقدية وخطة الشركة الخاصة بالموارد البشرية ...الخ. ولن نتحدث هنا عن كيفية إعداد هذه الموازنات، فقد سبق للطالب دراستها فى مقررات إدارة الأعمال السابقة ولكننا سنتحدث عن علاقتها بالاستراتيجيات المختلفة وعن الأساليب المختلفة التى تيسر لكبار المديرين وغيرهم الاستفادة منها كأداة لتنفيذ الاستراتيجيات وتشمل الموازنات الخاصة بتحديد الموارد التى ستستخدمها الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة كما إنها تقدم وسيلة لقياس مدى النجاح فى تحقيق الأهداف خلال الفترة المحددة ومن الممكن تنمية الأنواع الآتية من الموازنات: موازنة المبيعات، والإنتاج، والاستثمارات الرأسمالية، والموارد البشرية، والعمالة المباشرة، والمصروفات الإدارية ومصاريف البيع والإدارة، والموازنة النقدية، وموازنة الأرباح والخسائر والموازنة العمومية ... الخ ومن الممكن تجهيز الموازنات السابقة ككل، أو كل وحدة من وحداتها الاستراتيجية، وعادة ما نستخدم الوحدات النقدية فى إعداد الموازنات، كما أنه من الممكن استخدام الوحدات الإنتاجية، أو عدد الماكينات المستخدمة فى الإنتاج أو مقدار المواد المستخدمة فى الإنتاج بالرطل أو الكيلوجرام ويوضح الجدول التالى بعض لأنواع الموازنات وأهدافها:

الموازنـة	توصيف مختصر للهدف
موازنة الدخل والنفقات.	إعطاء تفاصيل لخطط الدخل والنفقات.
موازنة التدفق النقدى.	التنبؤ بالنقدية التى ستحصل عليها المنظمة والتى ستستخدمها.
موازنة الاستثمار طويل الأجل.	تحديد المصاريف الخاصة بالمصانع والمعدات والماكينات.
موازنة الإنتاج.	تحديد احتياجات الإنتاج من المواد والأجزاء ...الخ خلال فترة الخطة.
الموازنة العمومية.	التنبؤ بحالة الأصول والالتزامات وصافى الثروة فى نهاية مدة الموازنة.

أنواع الموازنات:

هناك العديد من الموازنات، ولكننا سنكتفى هنا بالإشارة إلى ثلاثة أنواع مرتبطة

بطرق إعداد الموازنات. وهذه الأنواع ذات تأثير جيد على الأداء الإدارى، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية بالذات. والأنواع التى نقصدها هى الموازنات المرنة، والموازنات الصفرية، وموازنة البرامج. أما الموازنات المرنة فإنها تعد غالباً للمصروفات وتربط بأحد المخرجات الهامة مثل المبيعات أو الإنتاج بحيث تكون أو تشكل نسبة منها (10% مثلاً) وبالتأكيد فإنها تختلف من سنة لأخرى مثل مدى التقدم والنجاح الاستراتيجى. وعيب هذا النوع من الموازنات أنه يكون رد فعل للظروف التى تمر بها المنظمة، وأن الموارد فى الحقيقة مطلوبة لتحقيق الأهداف وليست نتيجة لها. خذ على سبيل المثال ميزانية الترويج، فمن المفروض أن لدينا أهداف توضع الخطة وترصد الموارد اللازمة لترويجها. فإذا حددنا الميزانية بنسبة من المبيعات فقد لا يتحقق الهدف خاصة عندما تتأثر تقديراتنا بمبيعات السنة الماضية. ومن الممكن تحسين هذا النوع من الموازنات إذا ربطناها بتقديراتنا المستقبلية للمتغيرات الهامة وفصلنا بين أداء الماضى وتقديرات المستقبل بحيث لا نقع فى فخ الاستدراج الذى يستدرجنا إليه أداء الشركة الماضى. وأما موازنة المشروعات فإنها تقوم على عمل موازنة خاصة بكل مشروع من المشروعات التى تنفذها الشركة بحيث ترصد فيها الموارد اللازمة لكل مشروع خلال فترة الموازنة. ونظراً لارتباط الموازنة بالبرامج فإنها تمتد من الزمن حتى يكتمل أهداف البرامج. ويتطلب ذلك بالطبع أن تتغير الموارد المدرجة فى الموازنة سنوياً مع تغير الاحتياجات التنفيذية المرتبطة بالأهداف. وأما الموازنات الصفرية فإنها تقوم على دراسة كل بند من بنود الموازنة على أساس أنه لم يكن موجوداً قبل ذلك، ثم تحدد أو ترصد الموارد اللازمة لذلك البند بمقدار ما تحتاجه عملية التنفيذ المحقق لأهداف المنظمة، ولذلك فمن الممكن زيادة المخصصات وتخفيضها وإدراج مخصصات جديدة فى الموازنة وفقاً لاحتياجات التنفيذ ومن المهم هنا أن نشير إلى أنه لا تأثير للمبالغ التى كانت مدرجة سلفاً فى الموازنة على المخطط الذى يستخدم هذه الطريقة أو يدرج بعضها مع البعض الآخر مثل إدراج طريقة موازنة المشروعات مع الموازنة الصفرية. ولذلك فإننا نقلل من إهدار الموارد بل ونوجه الموارد المتاحة مباشرة لتحقيق الاستراتيجية نظراً لوجود هذا الربط المباشر بين الأهداف واحتياجات التنفيذ والموارد المتاحة. كما أن هذه الطرق تضمن إعادة النظر فى الاحتياجات بصفة دورية، وفقاً لأهداف الشركة

المحددة سلفاً. ويعنى ذلك باختصار الاستجابة للتغيرات البيئية وتمكين المنظمة من إعادة تخصيص مواردها لتحقيق أقصى فائدة ممكنة.

كيف نجعل إعداد الموازنات عملية مفيدة للاستراتيجية؟ ينظر كثير من المديرين إلى إعداد الموازنات على إنها إجراء مالى لا علاقة له بالاستراتيجية ولذلك ينبغى على المديرين أن يحصلوا على إجابات لعدد من الأسئلة تهدف إلى التأكد من مساعدة الموازنات على تحقيق ما تهدف إليه الاستراتيجية ومن هذه الأسئلة:

- هل تساعد أهداف وحدات الأعمال والأهداف الوظيفية على تحقيق أهداف الشركة؟
- هل من الممكن إجراء مراجعة خلال السنة للتأكد من تحقيق التقدم المخطط له فى كل مرحلة؟
- هل مولت الأهداف بدقة فى شكل موازنات رأسمالية وموازنات خاصة بالموارد البشرية؟

الأسباب المحتملة لبعض نواحى الضعف فى إعداد الموازنات:

يوضح الجدول الآتى بعض الأعراض التى تشير إلى وجود خلل فى إعداد الموازنات والأسباب المحتملة لكل خلل.

العرض	السبب المحتمل
إذا اكتشفت المنظمة بعد إعداد الموازنة:	
1. مواجهة المشروعات والبرامج لصعوبات عند إرسالها.	عدم تزامن أهداف المدى القصير مع المدى الطويل.
2. تجميد التعيين واقتطاع المصروفات بعد بدء التنفيذ.	خطأ الافتراضات الاقتصادية والأعمال الداخلية الأساسية أو عدم أخذها فى الاعتبار أساساً.
3. عدم التوقع الدقيق للاحتياجات المالية الأساسية.	عدم القيام بإعداد موازنة نقدية واقعية.
4. العوائد المالية المختلفة مخيبة الآمال.	زيادة التكلفة الثابتة بأكثر مما هو مطلوب أو عدم زيادة الإنتاجية بالمعدلات المتوقعة أو أن توقعات النمو قد بولغ فيها.

المخاطر التى ينبغى الحذر منها عند إعداد الموازنات:

من أهم تلك المخاطر عدم المرونة، الذى يمثل تهديداً للمنظمات التى تعمل فى بيئة سريعة التغيير أو فى بيئة تتسم بالمنافسة كما أنها تقود لأن تدعم أهداف المنظمة الميزانية وهو عكس المطلوب، لأن الاهتمام حينئذ سيوجه للعمل فى حدود الموازنة وليس لتحقيق الأهداف المطلوبة. كذلك من الممكن أن تخفى الموازنات عدم الكفاءة فى الأداء. والحقيقة أن وجود النفقة فى الموازنة قد يصبح مبرراً لاستمرارها، مع أن الظروف ربما تكون قد تغيرت كثيراً. وبالإضافة إلى ما سبق فقد تصبح الموازنات تضخمية وغير دقيقة ويحدث هذا عندما تتبع نظام المشاركة فى إعداد الموازنة وعندما يرفع المديرون فى المستويات التنفيذية تقديراتهم لاعتقادهم أن هذه التقديرات ستخفض فى المستويات الإدارية العليا. ونظراً لأنهم لا يعلمون نسب التخفيض فإنهم قد يتحسبون للنسب الكبرى بالمبالغة الزائدة. ومن الطرق التى تستخدم فى مباراة الميزانية (كما يطلق عليها) المبالغة فى تخفيض المبيعات أو زيادة النفقات وذلك مبالغة فى إخفاء المشاكل التى تواجهها الجوانب المختلفة للأنشطة التجارية أو الوظيفية. كذلك فإنه من الممكن توفير الأموال فى الأجل القصير. عن طريق خفض نفقات مثل البحوث والتطوير أو التدريب ...الخ. وعلينا أن نعرف أن ملاحظة الأعراض السابق ذكرها والتعرف على أسبابها يساعدنا على التخلص من كثير من المخاطر المصاحبة لإعداد الموازنات.

العلاقة بين الاستراتيجية وإجراءات إعداد الموازنة:

كما سبق فإن الكثير من المديرين ينظرون إلى إعداد الموازنة على أنه إجراء مالى فقط، مع أن هناك استخدامات إدارية عديدة تجعل إعداد الموازنة ذو تأثير قوى على الاستراتيجية. وحتى يمكن أن تكون إجراءات إعداد الموازنات مفيدة فى تنفيذ الاستراتيجية، فإنه ينبغى:

1 – مشاركة الإدارة العليا الفعالة فى إعداد الموازنات.

2 – بناء الموازنات وربطها بأهداف الشركات ربطاً محكماً. وإذا اتخذ هذا أساساً فمن العادى تخفيض أو حذف أو زيادة بعض البنود.

3 – مراجعة دورية لنتائج الأداء ومقارنتها بالموازنات.

4 – أن يطلب كل من المديرين شرح الانحرافات التى حدثت فى تقديراتهم لموازنة أقسامهم.

تطبيق الاستراتيجيات من خلال الاندماج والتملك والمشروعات المشتركة

أما الاندماج فإنه يتحدث عن امتزاج شركتين أو أكثر وينتج عن ذلك الاندماج شركة جديدة قد تحمل اسما جديدا وقد تحمل اسم الشركتين معا. وهنا تستبدل الأسهم القديمة بالأسهم الجديدة. وعادة ما تأخذ عملية الاتفاق على الاندماج وقتا طويلا للاتفاق على التفاصيل وتحديد نصيب كل شركة من الشركة الجديدة... الخ.

وتحدث الاندماجات في موجة تهدأ وتشتد كل فترة. ومن الاندماجات التي حدثت في السنوات الأخيرة وكان لها وقع خاص بالنسبة لعالم الأعمال اندماج شركتي كرايسلر ومرسيدس بنز وقد قدرت نسبة مبيعات الشركتين معا بما يقرب من130بليون دولار كما كان أول اندماج يحدث بين شركة أمريكية وشركة أخرى غير أمريكية ومن ذلك الاندماج استفادت كرايسلر بالمهارات الهندسية التقنية المتطورة المستمرة والتوزيع العالمي الذي تتمتع به شركة مرسيدس، واستفادت مرسيدس بخبرة كرايسلر في مجال التكاليف المنخفضة خاصة في مال الإنتاج وكذلك بقنوات التوزيع الجيدة التي تمتلكها كرايسلر في العالم والسوق الأمريكية الواسع. ومن مشاكل هذا الاندماج اختلاف الثقافة التنظيمية في كلا الشركتين ووجودهما في أماكن متباعدة وبقاء الشركتين تحت إدارتين رئيسيتين...الخ.

وقد يكون الاندماج أفقيا عندما يكون بين شركات متنافسة كما قد يكون رأسي عندما يكون بين شركات تعمل إحداها موزعا أو موردا للأخرى وقد يكون مختلطا عندما يتم بين الشركات التي لا توجد أي علاقة بين منتجاتهما ومن الشائع أن يتم الاندماج بين الشركات لواحد أو أكثر من الأسباب الآتية:

- المزايا المتوقعة لحملة الأسهم.
- الانتفاع الأفضل بتسهيلات الصنع.

- الانتفاع بقنوات التوزيع المتاحة لإحدى الشركات.
- الحصول على خدمات فريق الإدارة المتمرس .
- تلافى الموسمية.
- تخفيض تأثير الدورات الاقتصادية.
- توفير منتجات جديدة وربما تكون مكملة للمنتجات القديمة.
- الدخول في مجال جديد.
- ضمان الحصول على المادة الخام أو المنتجات المصنعة.
- تحقيق وفورات في الدخل.
- توفير المواد الخام اللازمة لتوسيع المنظمة.
- توفير الالتزامات الضريبية.

أما التملك فإنه يتم عندما تشترى إحدى الشركات شركة أخرى. ويتم ذلك عادة عندما تتبع الشركات استراتيجية النمو غير الثابت وقد يتم بطريقة ودية تتم فيها المباحثات الخاصة بتحديد شروط الشراء. وربما عن طريق العطاء ومن الشركات المشهورة بذلك شركة جنرال اليكتريك خاصة في مجال الخدمات المالية. وقد يتم تحديد العطاء بسعر السوق فى يوم معين، أو بسعر أعلى من سعر السوق كما في حاله شراء كومباك لديجيتال.. وفى حالة الشراء من السوق المفتوحة فإن قيمة السهم قد يتم تحديدها عن طريق القيمة الدفترية، أو عن طريق عائد السهم، أو التوزيعات السنوية أو عن طريق سعر السوق. وقد يتم الشراء بطريقة عدائية ويسمى في هذه الحالة الاستيلاء. وهناك العديد من الاستراتيجيات التي قد تتبعها الشركات لتجنب مخاطر الاستيلاء.

وهناك عدد من أوجه الشبه بين الاندماج والتملك خاصة بالنسبة لمشاكل دمج العاملين في الشركتين المندمجتين. ولذلك فإن الاستراتيجيات المستخدمة فى بعض الحالات ربما تفيد في الحالات الأخرى . وفى بحث لأحد أساتذة جامعة هارفارد نشر في عدد الشتاء في مجلة سلون Solon ذكر الباحث أن الاندماجات التي تتم بين الشركات التي لها فروع في أكثر من دولة تجرى على أشدها منذ

الثمانيات. وقد بلغ عدد الاندماجات سنة1986 أربعمائة حالة في غرب أوربا، ثم زاد ليبلغ2000حالة سنة 1991م وهى الآن حوالى1500حالة سنويا.

وفى بحث آخر نشر في مجلة هارفاد بيزنس رفيو Harvard Business Review استهدف توضيح كيفية دمج الفروع والشركات التي تم شراؤها. وقد ذكر البحث أن هناك مراحل لهذا الدمج هي:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الشراء، وتضم خطوات هي تحديد الأعمال التي تسبق الشراء والمباحثات وإعلان الشراء، ثم الانتهاء من توقيع العقد . ويتم في هذه الخطوات البدء في تقويم الثقافة التنظيمية في الشركة المشتراه ووصف الموانع الثقافية التي تعوق نجاح عملية الدمج، واختيار مدير لعملية الدمج، وتقويم نواحي القوة والضعف في النشاط وفى القيادات الوظيفية، ثم تنمية استراتيجية الاتصالات.

المرحلة الثانية: مرحلة بناء الأساس وتضم ثلاث خطوات هي الانطلاق، والعمل على خلق التكامل وتكوين الاستراتيجية، ويتم في هذه الخطوات تقديم المدير المختص بالعمل على تحقيق التكامل بصفة رسمية للعاملين، وتقديم المديرين الجدد لأسلوب عمل الشركة المشترية واستراتيجياتها وغيرها من الأشياء الغير قابلة للنقاش، كذلك المشاركة في رسم خطة التكامل بحيث تشمل خطط الأعمال المطلوبة خلال100 يوم، وخطة الاتصالات، وتزويد الفروع المشتراة بالموارد الكافية، وتحديد المسؤوليات، وينبغي هنا مشاركة الإدارة العليا بوضوح.

المرحلة الثالثة: مرحلة الإسراع بالتكامل، وتضم الخطتين الآتيتين:

تطبيق الخطط، وتقيمها وتعديلها. وينبغي هنا استخدام الخرائط الخاصة بالإجراءات، والإسراع بإجراءات التكامل، واستخدام فريق لمراجعة هذه الإجراءات والاستفادة من المعارف التي تم الحصول عليها لبناء خطة التكامل. ثم وضع خطة قصيرة المدى لتبادل الخبرات الإدارية.

المرحلة الرابعة: مرحلة المراجعة والتقويم: وتضم الخطوتين الآتيتين تقويم الخطة طويلة الأجل وتعديلها، والاستفادة من النجاح الذي تحقق والبناء عليه. ويتم

في هذه المرحلة الاستمرار في تنمية الإدارات العامة المفيدة في التكامل وإجراءاته اللغة المستخدمة في هذه الظروف؟

وقد أمكن الحصول على الدروس الآتية من خبرة الشركات التي خضعت للدراسة:

الدرس الأول: لا يعتبر خلق التكامل بين الشركة المشتراة والمشترية خطوة منفصلة في عملية الشراء، كما أن خلق التكامل لا تبدأ بعد الانتهاء من توقيع عقد الشراء. بدلا من ذلك فإن العمل على إيجاد التكامل يبدأ مبكرا منها المرحلة الخاصة بتحديد الأعمال التي تسبق الشراء مرورا بإدارة المنظمة الجديدة. وعلينا أن ندرك أن الحاجة أم الابتكار، وأننا كلما أسرعنا بعمليات التكامل كلما كان ذلك في صالح الشركة.

الدرس الثاني: أن إدارة عملية التكامل تعتبر وظيفة أساسية تشغل كامل وقت من يقوم بها، وليست وظيفة إضافية. وينبغي أن تفهم على أنها نشاط متميز عن غيره مثله في ذلك الإنتاج والتسويق والتمويل. وهناك مواصفات خاصة بمن يشغلها مأخوذة من تجارب الشركات الرائدة في هذا المجال وعلى من يقوم بها أن يدرك أنه يقوم بإدارة عملية التكامل وليس بإدارة عملية النشاط الصناعي للمنظمة. وبالتالي فإن عملية العمل مع المريرين، وأن يكن قريبا منهم دائما، وان يكون استراتيجية للاتصال السريع في حالة المعلومات الهامة وأن يعاون الشركة الجديدة على تكوين الوظائف التي ربما لا تكون موجودة بها.

والمحور الثاني: لعمل مدير التكامل هو مساعدة الشركة التي تم شراؤها على فهم الشركة الأم.

والمحور الثالث: هو مساعدة الشركة الأم فهم الشركة المشتراة.

الدرس الثالث: ينبغي اتخاذ القرارات الخاصة بهيكل الشركة والقواعد الأساسية، وعلاقات السلطة المسؤولية، ومن يرأس من، وغير ذلك من القرارات المتأثرة بالتكامل بسرعة وإعلانها وتطبيقها خلال أيام من توقيع عقد الشراء. وذلك لأن التأخير فى ذلك لشهور مضعف ومثير لقلق دائم بالشركة.

الدرس الرابع: يتضمن التكامل الناجح الإعلان عن وجود تشكيلة متجانسة من العمليات الفنية لمختلف أنشطة الشركة لدى الإدارة، ولحل الاختلافات

المرتبطة بالاختلافات الثقافية. وأفضل طريق تحقيق ذلك هي عمل المديرين بسرعة مع بعضهم لحل مشاكل العمل وتحقيق النتائج التي كان من الصعب أو من غير الممكن تحقيقها قبل ذلك.

إرشادات عامة لتطبيق استراتيجية الاندماج والتملك:

- تحديد وانتقاء الأهداف ـ تحديد مكاسب حملة الأسهم.
- التأكد من كفاءة الإدارة في الشركة المالكة... أو على الأقل القدرة على الحصول على مستوى الكفاءة المطلوب.
- التأكد من تناسب الموارد البشرية في الشركتين.
- معايشة المديرين التنفيذيين للبرنامج الشامل الخاص بالاندماج.
- تعريف أعمال الشركة المالكة بوضوح.
- تحديد نقاط القوى والضعف بين المنظمتين.
- خلق جو من الثقة المتبادلة بين العاملين.
- تجنب الحماقات والتصرفات غير المدروسة.
- ممارسة الحد الأدنى من الرقابة.

وبعد ضم الإشارات إلى الدروس المستفادة والمذكورة سابقا ينبغي أن تتكون لدينا قدرة على تفهم مشاكل الشراء والاندماج وكيفية حلها. بالإضافة إلى ذلك فإننا ندرس نتائج بحث آخر تم ذكرها لتوضيح الظروف أو الشروط اللازمة لنجاح استراتيجية الشراء هي:

- الإصرار على تطبيق استراتيجية ابتكاريه للأداء.
- ضرورة توفر قائد جيد للوحدة المشتراة.
- إعطاء حوافز قوية لرجال الإدارة.
- العمل على زيادة سرعة التغيير.
- العمل على نشر العلاقة المرنة بين الملاك المديرين ومجلس الإدارة.
- الحصول على خدمات أفضل رجال معروفين في مجال الشراء والمفاوضات.
- ربط التعويض عن العمل بالتغير في التدفقات النقدية.

المشروعات المشتركة

يجمع المشروع المشترك بين ملامح المشاركة التي لا يمكن لإحدى الشركات تحقيقها بمفردها ، كذلك فهو يجمع بين ملامح الشركة المستقلة من حيث وجود الشخصية المعنوية المستقلة، والمسؤولية المحدودة، والحياة غير المحدودة المدة، وإطار تم تعارف عليه للحصول على التمويل اللازم، ولمراقبة أنشطة الشركة. **وعلى ذلك فإن المشروعات المشتركة تمثل شكلا تنظيميا متعارف عليه لإنجاز الأهداف التي لا تستطيع الشركة بمفردها تحقيقا.**

وقد توجد المشروعات المشتركة داخل الوطن بين المشروعات الحكومية ومشروعات القطاع الخاص، أو بين مشروعات القطاع الخاص والمشروعات التي تهدف والتي لا تهدف إلى تحقيق الربح. وقد توجد بين شركات وطنية وأخرى غير وطنية.

أسباب وجود المشروعات المشتركة:

- فرض كثير من الدول قيودا على ممارسة الأجانب للأعمال التجارية والصناعية داخلها... بمعنى العمل على تفادى القوانين الحكومية .
- تحقيق وفورات الحجم الكبير في مجالات الإنتاج والبحوث والتطوير، والتسويق...الخ.
- تجنب بعض الأخطار العالية الموجودة في بعض الأنشطة بمعنى التخفيف من تأثير هذه الأنشطة على الشركات المشتركة في المشرع ـ مشروعات استكشاف البترول والذهب... الخ.
- الرغبة في الحصول على بعض الموارد، أو الدخول إلى بعض الأسواق.

الاستراتيجيات المستخدمة في المشروعات المشتركة

هناك عدد من الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها عند إنشاء المشروع المشترك منها:

- استراتيجية بيت العنكبوت
- العمل معا ثم الانفصال.
- التكامل التعاقبي.

أما استراتيجية بيت العنكبوت: فإنها تتبع بواسطة المنظمات الصغرى التي تود العمل مع بعض المنظمات الكبرى الموجودة في الصناعة. ولذلك فإنها تدخل في مشروع مشترك مع إحدى الشركات الكبرى، وفى مشروع مشترك آخر مع منظمة ثانية، وثالث مع شركة ثالثة... الخ وذلك بهدف المحافظة على وجودها خوفا من سيطرة إحدى المنظمات عليها. ويعنى ذلك أنها تلعب لعبة توازن القوى.

وأما بالنسبة لاستراتيجية العمل معا ثم الانفصال فإنها توجد عندما تتعاون منظمتين أو عدة منظمات لفترة زمنية محددة بهدف إنشاء مشروع ضخم مثل مترو الأنفاق.... الخ. وبعد انتهاء المشروع تنفصل المنظمات. وهى استراتيجية مناسبة للمشروعات ذات العمر المحدود مثل المشروعات الإنشائية.

وأما بالنسبة لاستراتيجية التكامل التعاقبي فإنها تبدأ بفرع مشترك ضعيف ثم تدعيم هذا الفرع وتقويته بأي صورة من صور النمو، وفى النهاية يتم الاندماج بين الشركتين إما بطريقة ودية أو بطريق غير ودي.

ويكون لقيام المشروعات المشتركة معنى جيد يساعد على تحقيق النجاح إذا استفادت من نواحي القوة الموجودة لدى الشركتين بحيث تغطى نواحي الضعف الموجودة لدى الشركة الثانية. مثال ذلك الفرع المشترك المكون بين شركتي داو كميكال، وكورننج جلاس Corning Glass&Dow Chemical حيث كونتا فرعا سمى داو كورننج وقد بدأ هذا الفرع جيدا في أدائه نظرا لأنه كان مدعوما من كلا الشركتين. وربما شرح ذلك أسباب قيام الفروع بين الشركات الكبرى والصغرى خاصة في مجال الكيمياء الحيوية التي حدث فيها تطورها هائل عن طريق الشركات الصغرى التي يعوزها رأس المال اللازم للمصانع الضخمة. وتعتبر شركة Cetuser مثالا جيدا على ذلك. فهي تعتبر الشركة القائدة في مجال الكيمياء الحيوية.بما لديها من بحوث متطورة، ولذلك أقامت فرعا مشتركا مع شركة كوداك لإنتاج أول فحص تستخدم الكيمياء الحيوية.

وأسوأ عيوب الفروع المشتركة صعوبة التنسيق بين المالكين الذين قد تكون لهم أهداف مختلفة وثقافات مختلفة. وقد أوضحت إحدى الدراسات أن أسباب فشل نصف المشروعات المشتركة الفاشلة تعود لهذا السبب، لما يستتبعه ذلك من تنازع

بين الشركاء وحتى يمكن تفادى مثل ذلك الفشل فمن المفضل أخذ الأمور التالية في الاعتبار عند رسم الخطة الاستراتيجية للمشروع المشترك.

أولا: وضوح الفهم بين الشركتين: ويتحقق ذلك إذا حدد كلا من الشركتين أو الشركاء أهدافه بصراحة ووضوح.

ثانيا: عدم الاعتماد على الارتباطات القانونية فقط لتحقيق النجاح للفروع المشتركة: فلابد من توفر رغبة لدى الإدارتين والمديرين العاملين في الفرع في تحقيق النجاح.

ثالثا: الثبات وعدم محاولة تغيير الشريك بعد فترة قصيرة لتحقيق الاستقرار المطلوب لنجاح المشروعات: لاحظ الارتباط الاستراتيجي الذي ينبغي أن يعمل فيه كل طرف لمصلحة المشروع المشترك مع أخذ مصلحة شركته في الاعتبار. ولا يجوز أن يغلب أحد الشركاء مصلحته على مصلحة المشروع المشترك حتى لا يتعرض المشروع للفشل.

وهناك عدة اعتبارات ينبغي مراعاتها عند تكوين المشـروعات المشتركة منها بل أهمها:

1 – اختيار الشريك.

2 – السيطرة على المشروع.

3 – إدارة المشروع المشترك.

أما بالنسبة لاختيار الشريك فمن الواجب الحذر من الاختلافات الثقافية بين الشركتين أو الشركاء لأنها قد تؤدى إلى الاختلاف في اختيار الشركاء وتقويم المشروع، خاصة إذا اختلف أهداف هؤلاء الشركاء. فقد يكون هدف الشريك الأجنبي الدخول إلى سوق معين أو تخطى العقبات القانونية، بينما هدف الشريك الوطني الحصول على التقنية الغير متوفرة لديه. فإذا انضم اختلاف الثقافتين إلى اختلاف الأهداف تعقدت المشاكل عند أول اختبار.

أما بالنسبة للسيطرة على المشروع فقد يبدوا أنها أمر سهل خاصة إذا فرضنا أنها ستتم بنسبة المشاركة في رأس المال. ولكن الحقيقة أنها قد تصبح قضية معقدة

حيث توجد ظروف قانونية تحد من سيطرة الأجنبي على المشروع. والمهم بالنسبة لهذا الموضوع أن تعالج هذه القضية بحكمة بحيث توظف لنجاح المشروع.

وأما بالنسبة لإدارة المشروع فإن كلا من الشركاء ينبغي أن يكون مهتما بوجود الإدارة القادرة على قيادة المشروع نحو النجاح. ومع ذلك فقد تصبح تلك القضية التي يبدو أنها محسومة مشكلة صعبة الحل خاصة إذا كان أحد الشركاء أجنبيا. وأحد الحلول المقترحة هنا أن يكون مديروا المراكز والوظائف الرئيسية من مواطني الدولة التي يوجد بها المشروع.

ومن الحلول الأخرى أن يطلب من المديرين في الشركة الأم أن يتعرفوا على لغة وثقافة البلد الذي يوجد به المشروع. وتساعد هذه المعرفة المديرين الأجانب على التكيف مع القرارات المتعلقة بالثقافات المتعددة أو المختلفة وأن يتبنوها في بعض الحالات.

تصحيح آثار (إعادة هندسة نظم العمل)

بقلم : إليزر جيسلر : بزنس هورايزون

العدد الخامس (سبتمبر - أكتوبر 1996م) (صفحة 68 - صفحة 71)

ترجمة وإعداد : د . إسماعيل علي بسيوني

يمكن التعبير عن إعادة التظيم أو الهندرة (Reengineering) بأنها تجديد كلي لدماء الشركة؛ فهي لا تعبر عن إجمالي التحسينات الفردية التي يتم إدخالها على أساليب وإجراءات العمل إنما هي ثورة شاملة على القديم. وترتبط بالرؤية الاستراتيجية العامة للشركة، وهذه العملية تتضمن إدخال تغيير جذري على الأساليب الاستراتيجية والتشغيلية التي تستخدمها الشركة وقد تبناها الأكاديميون والتنفيذيون كطريقة لتصحيح مسار الشركة ووضعها مرة أخرى على طريق المنافسة السليمة، وقد حققت هذه الطريقة العديد من النجاحات بدرجات متفاوتة، ومع ذلك فقد تعثرت جهودها بصورة ملحوظة مما يستدعى إعادة النظر فيها جديًا.

خلال السنوات القليلة الماضية عاصرت العديد من الشركات التي أنجزت هذه العملية ومجموعة ثانية مازالت مستمرة في تنفيذها ومجموعة في مرحلة التخطيط والتجهيز لمشروعات الهندرة، وبصفتي دارسًا لإدارة التقنية فقد لاحظت شركة عملاقة مثل (AT & T) وسيمنزو (P & G) وشركات كثيرة أصغر منها حجمًا وقرأت عن مشورعاتها الخاصة بالهندرة، وفي كثير من تلك الحالات فإن المجهودات الخاصة بإعادة النظر في إجراءات العمل لم تفشل فقط في تحقيق المرجو منها بل أنها سببت العديد من الآثار الجانبية السيئة بالإضافة إلى العديد من التغييرات الغير متوقعة ومجهولة الأسباب والتي أحدثت هزات كبيرة في الشركات التي فشلت في تطبيقها.

ولا يهدف هذا البحث لانتقاد هذه المشروعات لأوجه القصور التي قد تشوبها؛ بل أنه بحث بناء يهدف لدعم هذه التحولات وإيجاد التوازن في الشركات حتى تحين الفرصة لإدخال تعديل جديد، ونحن ننظر هنا للهندرة كبرنامج للتغيير الشامل استنفذ أغراضه.

ونظراً لأن العديد من الشركات قامت بتبنى الهندرة وأحدثت تعديلات جوهرية على طرق أدائها فقد أصبح من الضروري إيقاف هذا التحول الجذري وتقويم نتائجه وتنقيمة شوائبه وآثاره، ونركز هنا على إعداد برنامج لتنفيذ ذلك والسيطرة على الآثار السلبية الناتجة. وبتعبير آخر فإن جهود الهندرة قد فشلت إلى حد كبير وقد حان الوقت بالتالي لتحقيق الاستقرار في الشركات.

ما هي الأخطاء التي حدثت؟ ولماذا حدثت هذه الأخطاء؟ وما الذي يمكن اتخاذه بشأن هذه الأخطاء؟

الآن وبعد ثلاث سنوات من تطبيق هذه البرامج فقد تجمعت لدينا المعلومات التي تمكننا من شرح أسباب نجاحها وأسباب فشلها واستخلاص الدروس المفيدة منها. ومن الممكن تلخيص نتائج تجارب خمسون شركة طبقت هذا النظام وكذلك آراء الخبراء عن أسباب فشل مشروعات تعديل طرق الآداء في الشركات في أربع مجموعات هي: الإعداد، والإستخدام (التطبيق) ونواحي الضعف بالشركات، بالإضافة إلى نواحي الضعف الموروثة في هذه البرامج نفسها وفيما يلي توضيح ذلك:

البدء والاستعداد للبرنامج: (GETTING READY)

فشلت مشروعات تطوير أساليب العمل في الشركات نظراً للتوقعات الكبرى من البرامج المبنية على التخيل ولا واقع لها تستند إليه، وكذلك لعدم توفر الأهداف القابلة للقياس، بالإضافة إلى رسم صورة عظيمة للمنافع التي ستحصل عليها الشركة من التغيير. ويصاحب هذا عادة ضعف خلفية القائمين بالتخطيط الهادف إلى تحقيق فهم كامل لطبيعة هذه المشروعات، وما الذي يمكن الحصول عليه من تنفيذها؟ وأي مستوى تم التركيز أو الضغوط يمكن أن تتعرض له المنظمة المطبقة لهذه البرامج والعاملين بها؟ وفي حالات العديد من الشركات تم القفز إلى مرحلة التنفيذ دون الإعداد الكافي لذلك – بالرغم من وجود خبراء في هذا المجال بهذه الشركات.

وفي حالات أخرى فإن جهود الاستعداد قد أهدرت بسبب وجود توقعات غير واقعية عن سرعة ومجال ووقت الحصول على مزايا تطبيق هذه المشروعات؛ أيضًا كان دعم رجال الإدارة العليا لهذه المشروعات في بعض الحالات فاترًا لأنه لا

تتوفر لديهم رؤية مترابطة وواضحة لاتجاه الشركة التي تم هندرتها، وقد يسندون مهام التنفيذ للمستشارين الذين تعاقدوا معهم لتقديم النصح والمشورة في هذه المشروعات دون دعمهم بالتوجيه والتنسيق الكافيين وبالدعم المعنوي الكامل من خلال المستويات التنظيمية المختلفة.

وفيما يلي حالة إحدى الشركات الكبرى المسجلة في دليل مجلة فورتشن لأكبر منتى شركة صناعية في مجال الإلكترونيات. فقد نشأت فكرة إعادة النظر في طرق الأداء بالشركة من نائب المدير العام المسئول عن التخطيط الاستراتيجي بالشركة في نفس الوقت، وقد وافق المدير العام على التدخل المقترح، وكما قال رئيس الشركة فيما بعد أنه قد بولغ في حجم المزايا التي سيتم تحقيقها كما قلت الآثار الجانبية الممكن حدوثها، وقد تمت الاستعانة بشركة استشارات كبرى للمعاونة في تلك الجهود، وقدمت شركة الاستشارات ونائب المدير العام أسبابًا قوية توضح ضرورة القيام بتلك المشروعات بسرعة، ومن بين هذه الأسباب هو وضع الشركة المضطرب في السوق وانخفاض مستوى الابتكارات الجديدة، والهبوط الذي انحدرت إليه الشركة في الثلاث سنوات الأخيرة، ولكن كانت النتيجة تأييدًا فاترًا لجهود التغيير لأنها أعتبرت محاولة أخرى لتحسين كفاءة الأداء وتحسين مستوى الجودة.

التطبيق Implementation:

يرجع العديد من أسباب فشل جهود المنظمات في مجال الهندرة إلى التطبيق والممارسة الفعلية لها بالشركات، وقد ذكر الخبراء في هذا المجال قائمة من أخطاء التطبيق منها سوء التقدير، والفشل في التركيز على العاملين ورجال الإدارة العليا والمتوسطة؛ كذلك أسلوب الهندرة بالشركة، وقد تم إتهام العاملون بتنمية التفكير السلبي.

ورفض التغيير وعدم المشاركة في إجراءات التنفيذ؛ كما تم توجيه الانتقاد للمديرين إنتقد المديرون بعدم رغبتهم في تغيير اتجاهاتهم، وفشلهم في تلمس الرؤية الاستراتيجية الجديدة للشركة وعدم كفاءة القيادة، والتركيز الشديد على تخفيض النفقات ومحدودية الأهداف التقنية مع عدم الاستثمار الكافي في فرق العمل المكونة لقيادة الأقسام المختلفة، وكذلك الاستفادة من تقنية المعلومات.

أيضًا تم توجيه النقد إلى القائمين على التنفيذ لإعطائهم وقتًا قليلاً وغير كاف لأعمال تنفيذ وتقويم مشروعات التغيير، وباختيارهم الخاطئ للقادة أو المنسقين المنوط بهم إحداث التغيير، وكذلك باختيارهم الطرق السهلة للتطبيق وإن كانت غير مناسبة، ويرجع ذلك إلى تركيزهم على العمل وليس على الإجراءات، وتطبيقهم للهندرة كأحد أقسام المنظمة مما يؤدي إلى دعم وتحسين هذا القسم فقط دون باقي الأقسام التي تستمر في سبات عميق وفي اتباع أساليب الأداء القديمة، وبالتالي تكون استجابتها للتغيير بطيئة كما أنها تشكل عبئًا على الشركة.

ومع ذلك فإن إلقاء اللوم على رجال الإدارة العليا والمتوسطة عدم رغبتهم في التغيير قد يكون ذو آثار سلبية؛ فالعتب على الجانب الإنساني وإلقاء اللوم على الإدارة لسقوط أفضل الأفكار ليس جديدًا. فمنذ قرن تقريبًا قدم تايلور أفكار الإدارة العلمية ومع أن طريقته قدمت آثار عظيمة وتحسينات جوهرية فقد إتهم الإدارة بأنها وقفت في سبيل حدوث التغييرات الإضافية. كما فعل نفس الشيء ماكس ويبر الذي إنهم الإدارة بأنها وقفت حجر عثرة في سبيل تحقيق التنظيم المثالي.

ومن الواضح إننا تعلمنا قليلاً عن كيفية عمل الناس وإدارة المديرين منذ عهد تايلور وماكس ويبر. كما أن خبراء التغيير لم يعطوا اهتمامًا للدروس المستفادة من نصف قرن من البحوث التي أجريت في مجال التغيير التنظيمي، وقد بدأنا ندرك ونقر بأن إحداث التغيير التنظيمي عملية معقدة تتطلب تخطيطا مكثفًا منذ اكتشافات كيرت لوين.

ومن الطبيعي أن يعمل المدراء على حماية مجالاتهم وأن يقاوموا التغيير الذي يهدد مصادر قوتهم.

وحتى في الوحدات التي بدأت فيها إجراءات التغيير فإن المديرين يستكينون إلى الإجراءات التي تعطيهم الإحساس بالأمان الوظيفي، وذلك بهدف تأخير التغيير والاحتفاظ بالوضع الحالي كما هو ما أمكن.

ومن الممكن أن يكون الوضع أسوأ من ذلك بالنسبة لبعض الإجراءات التي خضعت فعلاً للتغيير؛ ذلك أن الإجراءات الإضافية التي لا تضيف قيمة للعمل سوف تعاود الظهور بعد فترة مع أنه سبق التخلص منها.

إن الجهود الخاصة بإنجاح عملية تغيير الإجراءات المتبعة في الشركات تحتاج إلى استخدام كل المعلومات التي نعرفها عن التغيير الجذري الشامل، ومن الأمثلة الواضحة لفشل الشركات في استخدام برامج التغيير حالة إحدى الشركات الكبرى المنتجة للسلع الاستهلاكية في وسط وغرب أمريكا حيث تبلغ مبيعات هذه الشركة حوالي 2 بليون دولار، وقد وافق رئيس مجلس الإدارة على التغيير ولكن نظرًا لأن الشركة كانت قد انتهت توا من تنفيذ أحد مشروعات التغيير المسماه إدارة الجودة الشاملة (TQM)، فقد كان الوقت المتاح للخروج من تأثير ذلك المشروع محدودًا، وقد أدرك كبار المديرين مدى حساسية الشركة تجاه برامج التغيير الجذري الشامل أو ما يسمى بالهندرة (Busenss Process Reengineering) كما طلبوا فضلاً عن ذلك أن يطبق البرنامج في إحدى الوحدات ثم بعد الانتهاء منه يتم الانتقال إلى وحدة أخرى، وهكذا مع البدأ بقسم نظم المعلومات وخدمات الكمبيوتر.

ولكن أدى تطبيق الهندرة بكل من قسم نظم المعلومات وخدمات الكمبيوتر إلى إطلاق شرارة الضرر على نطاق المنظمة كلها، وأدى إلى اضطراب في العديد من الإدارات؛ كما أدى إلى تعطيل قسم الإنتاج الذي كان مشغولاً في تطبيق نظم الإنتاج المرن من إنجاز خططه، ونتيجة لذلك بدأ العاملون يجأرون بالشكوى من أن هذا البرنامج قد أدى إلى زيادة شكاوي العملاء من الخدمات السيئة مما أدى على حد تعبيرهم إلى القضاء على المنافع التي حصلتها الشركة من برنامج الجودة الشاملة، واهتمامًا من رئيس الشركة بتلك الظروف قرر إجراء دراسة لآثار البرنامج الجديد مما يفهم منه إيقافه مع أن الدراسة أشارت إلى تخفيض القوى العاملة وتحقيق بعض التحسن، وبعد اثنى عشر شهرًا من إيقاف البرنامج واجهت الشركة انخفاضًا كبيرًا في المبيعات والأرباح مما يعني أن قرار رئيس الشركة كان خاطئًا.

نواحي الضعف التنظيمية Organizational Weaknesses:

لا تقتصر أسباب العجز عن الحصول على مزايا دائمة من برامج الهندرة على أخطاء التطبيق؛ بل أن هناك أخطاء قد لوحظت كنواحي قصور بالمنظمة نفسها ذلك أن برامج الهندرة توصف وتقترح للشركات إعادة التفكير في جميع أنشطة العمل، وإعادة تصميم إجراءاته كما إنها مرتبطة باستراتيجية الشركة وذات علاقة

بما تهدف الشركة إلى بلوغه والاتجاه الذي تحتاج الشركة إلى السير فيه، وتشمل الأهداف الرئيسية التي ينبغي أن تقود هذه المجهودات تخفيض التكاليف، وتحسين مستوى جودة الخدمات، وتحسين قدرة الشركة على الابتكار، ومع ذلك فإن عدم وجود استراتيجية مترابطة بالإضافة إلى أنواع القصور الأخرى بالشركات تشكل حواجز قوية تقف في وجه نجاح برامج التغيير، وعادة لا يتوفر لدى الشركات ذات الحاجة الماسة إلى هذه البرامج الموارد اللازمة لتنفيذها.

كذلك لا يتوفر لدى تلك الشركات عادة فائض من الموارد المطلوبة لأحداث التغيير الجذري الكبير، وفي كثير من الشركات فإن الإدارة تواجه مشكلة عويصة بالنسبة لتوفير السيولة ويكون لديها بالتالي وقتًا قصيرًا لمشروعات التغيير. أي لإيجاد حلول طويلة الآجل في الوقت الذي تضغط فيه المشاكل قصيرة الآجل بشدة.

ومن أنواع القصور الأخرى وجود هياكل تنظيمية جامدة، وإجراءات دعم قوية لحماية الهياكل من أي تغيير، ومن المستحيل نجاح جهود تغيير العمليات ما لم تتم الموافقة على الإجراءات الأساسية المقترحة لإحداث التغيير من رجال الإدارة الوسطى نظرًا لأن هذا هو السبيل الوحيد لجني فوائد التغيير بالسرعة المطلوبة.

وتقدم إحدى كبريات شركات التأمين الأمريكية مثالاً جيدًا لنواحي الضعف الموجودة بالشركة والتي أدت إلى فشل برامج الهندرة؛ ففي عام 1994 وافق رئيس الشركة على برنامج التغيير المقترح الذي سيغطى جميع العمليات الهامة بالشركة، ولكن مديري مراكز الأرباح بالشركة تقاعسوا عن دعم برامج التغيير وشكلوا بالتالي عائقًا قويًا أمامها. حيث تمسكوا بأن العمليات الأساسية ليست مجالاً للتغيير، ولذلك ركز البرنامج على العمليات الهامشية غير الأساسية، وبالإضافة إلى ذلك فإن خطة الشركة الاستراتيجية الخمسية لم تؤخذ في الاعتبار مما اختصر أهداف البرنامج إلى مجرد تحسين بعض الإجراءات والعمليات المختارة.

وبحلول 1995 تم تجزئة تطبيق البرنامج على عدد من الوحدات المختلفة بالشركة، وبالرغم من ذلك أعلن رئيس الشركة عن سعادته بتنفيذ برنامج الهندرة وأن الشركة تعلمت الكثير وأصبحت أكثر خبرة وكفاءة.

ولم تكن هذه هي النهاية الوحيدة للقصة؛ فإنه قد نتج عنها آثار سلبية منها

أن الشركة أصبحت منظمة ذات ثقافة مضادة للتغيير وغير متقبلة له، وانتشر في الشركة وعلى جميع مستوياتها الإدارية اعتقاد مفاده أن الإدارة والشركة قد تسلحت بالأسلحة التي تمكنها من إحباط أي تغيير وإخراجه عن مساره حتى وإن كان مدعومًا من رئيس الشركة، وقد نتج عن ذلك إلى توزيع السلطات على أسس جديدة تمامًا بالشركة.

مشاكل مرتبطة بالبرامج نفسها:

في الإسراع بتنفيذ البرنامج فإن كثيرًا من الشركات والمستشارين الذين تستأجرهم يقللون من أهمية نواحي الضعف الموروثة في تلك البرامج، وهناك إتفاق محدود على ما تعنيه تلك البرامج عندما يتم تطبيقها في الواقع.

ومن الناحية النظرية فإن هذا المفهوم صحيح لأنه يدعو إلى إعادة تقويم العمليات من حيث مدى الحاجة إلى العملية أساسًا، ومن حيث تصميم هذه العمليات. ومع ذلك فإن التغيير الجذري الذي يحمله هذا المفهوم هو الذي يدعو الشركات إلى تطبيق هذه البرامج مرحلية (Piecemeal Approach) مما يمكن أن يفرغ هذا المفهوم من مضمونه وهو التغيير الكلي (Total Transformations)، ومع أن التقييم وإعادة التصميم الدوري للعمليات من أدوات الإدارة الاستراتيجية فإنها غير كافية لتغيير العمليات التي تؤكد على التخلص التام من العمليات القديمة، وتأسيس عمليات جديدة مناسبة.

وعندما لا يكون هذا المفهوم مجديًا فإن على الشركات التي تتبناه أن تتوقف، وأن تقدر الآثار السلبية التي نتجت عنه، والعودة إلى حالة الاستقرار السابقة.

وإذا لم ينفذ البرنامج كما يجب فإنه على أفضل تقدير سيؤدي إلى تحقيق بعض التحسن المحدود بعدد محدود من العمليات فقط.

وتوضح تجارب العديد من الشركات أن تنفيذ هذه البرامج يحتاج إلى وقت وموارد أكثر مما كان متوقعًا لها في البداية. حيث تؤدي الآثار الجانبية إلى خلق العديد من المشاكل التي لم تكن متوقعة والتي لا توجد حلولاً جاهزة لمعالجتها. كذلك عادة ما يخلق المديرون الرافضون للتغيير مشاكل صغيرة لم يفطن لها مصمموا برامج الهدرة ومن الخطأ أن يعمل المديرون والخبراء على التهوين من تأثير هذه

المشاكل وأن يملأهم التفاؤل من خلال سعيهم الحثيث لتطبيق أفضل أفكار التغيير الجذري الواضح إذا أخذنا في الاعتبار ظروف الفوضى التي تعيشها الشركات.

ويتطلب تصميم هذه البرامج التغيير الشامل للرؤية الاستراتيجية وللإتجاهات والعمليات الفعلية، وهذا بالتحديد ما ينبغي أن تؤديه الإدارة الاستراتيجية من دون حدة أو مستوى عال من التغيير. حيث تمثل الإدارة الاستراتيجية إعادة التفكير في اتجاه الشركة إلى جانب الأخذ في الاعتبار ارتباط ذلك بالتأثير الناتج على العمليات في كافة المستويات الإدارية.

إذًا ما هو الفرق بين الهندرة وبين الإدارة الاستراتيجية؟

لقد صمم مفهوم الهندرة على أنه جهد كبير وشامل يحدث مرة واحدة لإحداث التغيير الجذري المطلوب للعمليات الأساسية.

ولكن المقابلات الميدانية مع الشركات أوضحت أنه عندما تدار الشركة استراتيجيًا طبقًا للقواعد الاستراتيجية فإن حاجة الشركة إلى تغيير جذري تكون محدودة.

وهنا يظهر الضعف الأساسي في الهندرة ويصبح التغيير الجذري التام غير مجدي أساسًا ويكون التغيير الجزئي أكثر واقعية حيث يتم تغيير بعض أقسام المنظمة وليس المنظمة كلها.

ولذلك يقاوم المدراء والعاملون البرنامج الذي يهدف لإحداث تغيير جذري، ويؤدي هذا الضعف النابع من عدم القدرة على إلزام المنظمة كلها بالبرامج إلى فشلها.

ولا يوجد مثال واحد لأي شركة تمنت من تطبيق هذه البرامج بحذافيرها وما تتطلبه من تغيير شامل وتعاني حاليًا الشركات التي تبنت هذه البرامج وأحدثت تغيير في بعض أقسامها وعملياتها من آثارها الجانبية، ومن التشوية الذي حدث في هياكلها التنظيمية بل حتى مواردها البشرية وبالتالي هم بحاجة إلى إيقاف هذه البرامج والعودة إلى الأوضاع السابقة المستقرة قبل التفكير في إحداث أي تغيير آخر.

كيفية التأكد من الفشل How To Detect Failure:

ينبغي تعريف نجاح وفشل برامج الهندرة في الشركات قبل تحديد كيفية التعرف على أسباب النجاح والفشل أو رصدها، وسنوضح هنا مقياسين للنجاح هما النجاح المؤقت قصيرة الآجل (Proximal) والنجاح الأساسي المستمر – طويل الآجل – (Institutional).

ويتضمن الأول التحسن المؤقت في العمليات الذي يحدث بسرعة أو في الآجل القصير، ويمكن بسهولة حساب المنافع التي تم تحصيلها في هذا النوع من معايير النجاح، وعلى سبيل المثال فإن تعديل العمليات الخاصة بحسابات المدينين يمكن أن يؤدي إلى اختصار الإجراءات، وتقليل الأخطاء، وتحسين تدفق المدفوعات.

أما النجاح طويل الآمد فإنه يقاس بمقدار المنافع التي يبقى آثرها في المنظمة ولا تزول مع الوقت والتي نتجت من التطبيق واسع المدى لبرامج تغيير الهندرة، ويبدو أن نيل هذه المزايا أصعب بكثير من المزايا التي يمكن الحصول عليها في الحالة الأولى.

ولا يمكن اعتبار برامج الهندرة ناجحة إذا كانت المزايا التي تم الحصول عليها من النوع الأول فقط ومع أن التحسين المستمر في إجراءات العمل الحالية سوف يضيف إلى المزايا المتجمعة بالمنظمة والتي قد يمكن الاحتفاظ بها إلا أن ذلك ليس هو المقصود بفكرة إعادة هندسة نظم العمل أو تغييرها بالكامل.

ومن الممكن رصد خمسة مؤشرات لفشل برامج الهندرة وهي: إنخفاض معنويات العاملين وإنخفاض مستوى أداء وحدات الشركة وتعارض الأداء وارتفاع تكاليف الموارد البشرية، وعدم كفاية الفوائد قصيرة الآجل العائدة من تطبيق هذه البرامج. لاحظ أن البرامج لا تكون فاشلة فقط عندما لا يتم الحصول على أي فوائد منها بل أيضًا عندما تحدث الآثار الجانبية السلبية في وحدات أخرى نتيجة للتغيير.

1) إنخفاض معنويات العاملين Low Morale:

أول مؤشرات الفشل هو انخفاض معنويات العاملين بالشركة، ويتضح ذلك من زيادة عدد الشكاوي من العاملين ومن رجال الإدارة الوسطى، ومن الممكن ظهور عدم الثقة في الشركة وبين قيادييها، وكذلك ارتفاع معدل الغيار وعدم الرغبة في العمل ووجود إحساس عام بالإحباط والتقاعس في الإنجاز.

ومن الممكن أن ترجع بعض أسباب ذلك إلى ما قامت به الشركة من تخفيض عدد العاملين الناتج من تلك البرامج وعدم الاستقرار الذي يصاحب هذا الاتجاه.

وقد ينتقل انخفاض المعنويات إلى الوحدات الأخرى بالشركة مما يستدعي الاهتمام به كمؤشر واضح للفشل خاصة عندما يستمر لفترة طويلة.

2) إنخفاض أداء وحدات الشركة Declining Unit Performance:

قد يكون انخفاض أداء بعض وحدات الشركة التي نفذت هذه البرامج مبررًا طالما أنه انخفاض مؤقت؛ ذلك أن الوحدات تحتاج لبعض الوقت لشحذ قوتها وتجاوز آثار التغيير، ولكن إذا كان الانخفاض واضحًا جدًا أو إذا كان مستمرًا فينبغي إعتباره دليلاً على الفشل، ويكون الانخفاض أكثر خطورة إذا حدث في الوحدات التي لم تنفذ فيها البرامج ومن الشائع انخفاض الأداء في الوحدات المرتبطة أفقيًا أو رأسيًا بالوحدات التي طبقت الهندرة ويعني ذلك بعبارة أخرى وجود آثار جانبية للهندرة.

ويبلغ هذا التأثير ذروته عندما يزداد التناقص في عدد الوحدات التي يؤثر أداؤها على المنتج النهائي للشركة (Value Chain)، وعلى سبيل المثال فإن التدخل لإحداث التغيير في قسم البحوث والتطوير (R&D) في إحدى الشركات أضر كثيرًا بالمنتجات الجديدة وببعض الأنشطة في قسم التسويق، وكلها مرتبطة بالبحوث والتطوير، والنتيجة كانت حاجة الشركة إلى وقت أطول من اللازم لتسويق المنتجات الجديدة بالإضافة إلى سوء الاتصالات بين قسم البحوث والتطوير والوحدات الأخرى بالشركة خاصة تلك التي لها تأثير مباشر على تحقيق أهداف الشركة.

3) اختلاف مستويات أداء وحدات الشركة Discrepancies In Performance:

من المؤشرات الأكيدة للفشل والذي يمكن رده إلى خلل مستمر في النظام نفسه هو وجود اختلاف كبير في أداء أحد أقسام الشركة بالمقارنة بباقي الأقسام.

وبعبارة أخرى وجود تحسن واضح في أداء أحد الأقسام بالمقارنة بباقي الأقسام التي يبقى أداؤها كما هو أو يتحسن قليلاً، ومن الملاحظ أن المشكلة السابقة تؤدي إلى مشاكل في الاتصالات والتنسيق بين المديرين والعاملين. كما إنها قد تؤدي

إلى الارباك (Confusion) وعدم الثقة وعدم وضوح الرؤية المستقبلية والإحساس بالعمل وسط بيئة من التشويش وتدور التساؤلات حول أسباب حدوث هذه الظاهرة.

وعندما تربط الشركة بين الأداء والتعويض عن العمل مثلاً فإن نتائج هذه الظاهرة تزداد سواءًا، وتتحول عدم الثقة إلى وجود النزاعات والخلافات المدمرة بين جميع أقسام الشركة.

4) ارتفاع تكاليف الموارد البشرية Increased Cost Of Human Resources:

أحد الآثار غير المتوقعة لبرامج الهندرة هو ارتفاع تكاليف الموارد البشرية على مستوى الوحدات الفردية والشركة كلها، ورغم أن معظم الشركات تخفض القوى العاملة؛ فإن هذا الأثر غير المتوقع يعتبر خطأ واضحًا ودليلاً قويًا على الفشل؛ ففي كثير من الحالات يحرم تخفيض القوى العاملة الوحدات من بعض المهارات الضرورية مما يستدعى الحصول على هذه الخبرات من خلال التعيين الجديد وبكلفة أكبر حيث يقوم المديرون في العادة بإعادة بناء قواهم البشرية عن طريق تعيين من كانوا في السابق يعملون كموظفين بدوام كامل للعمل على أساس جزئي (Part Time) أو كخبراء.

ولكن قد يصاحب انخفاض عدد العاملين وارتفاع التكلفة الاجتماعية للموارد البشرية ويزداد الأمر سوءًا بتزايد مدفوعات الشركة للعمالةالتي تعمل على أساس جزئي إضافة إلى زيادة الأعباء على العمالة المتبقية، ونتيجة لذلك تواجه الشركات الكثير من الأخطاء في العمل ويصعب عليها السيطرة بكفاءة على الوضع. وبالتالي قد تفقد العديد من الشركات المزايا التي تحصلت عليها من ناحية تخفيض التكاليف بسبب تحسن الأداء نظرًا لارتفاع تكاليف الموارد البشرية المرتبطة بإعادة التعين.

وفي حالات كثيرة يلجأ مدراء الإدارة الوسطى إلى الاحتفاظ ببعض الموارد البشرية تحسبًا لإجراء المزيد من التخفيض في مواردهم البشرية كما أنهم يقومون بتأسيس العديد من الأنشطة والابتكارات لتفادي أي تآكل جديد في وضعهم بالشركة.

ويقود مثل هذا السلوك إلى تبديد جهود الإدارة في عمليات علاجية للموقف المذكور مما يعني تبديد الطاقات الإدارية والذهنية في أعمال لا داع لوجودها ولا فائدة منها للشركة.

وتعتبر زيادة تكاليف الموارد البشرية مؤشرًا لتزايد تكاليف الأنشطة الأخرى بالشركة. وعلى سبيل المثال فقد نجحت برامج تطوير الإجراءات في إحدى شركات الخدمات في الإسراع بشحن المنتجات للعملاء، ولكن تكاليف الوظائف المساندة زادت بعد بعض الوقت. وفشلت التطويرات في تقنية المعلومات والوحدات المساندة في تحسين إنسياب المنتجات ناهيك عن التكاليف الإضافية لأنشطة الرقابة. ولجأ المديرون في الوحدات المساندة إلى تضخيم آثار التغير فيما يتعلق بسرعة وتكلفة الشحن من خلال خلق إجراءات حماية لأنفسهم عن طريق طلب الكثير من أجهزة المعلومات بالإضافة إلى العديد من الأجهزة الرأسمالية والموارد البشرية.

5) سرعة وزال النجاح قصير الآجل Fast Reduction in the Level of Proximal Succes:

تؤدي المبالغة في آثار التحسن في الأداء نتيجة للتغيير إلى فورة سريعة من الإحساس بالتأثير الإيجابي يتبعها انخفاض حاد في مستوى النتائج العامة للتغيير في نظر الجهات المستفيدة. ومن الأمثلة التي توضح ذلك ما حدث في شركة كبرى تنتج الإلكترونيات والتي طبقت الهندرة على عمليات مستودعاتها. حيث انخفضت التكاليف فورًا، ولكن وبعد ستة أشهر اكتشفت الشركة أن جودة منتجات انخفضت أيضًا بسبب تقليص إجراءات الرقابة المستخدمة وبسبب الاستغناء عن عدد من العاملين في التنسيق في الوحدات الأخرى المساندة. وبالتالي كلما زاد حجم الفوائد الفورية التي حصلت عليها الوحدة نتيجة للهندرة كما كان خطر الفشل كبيرًا في الوحدات المتصلة بها وفي الوحدة نفسها ولذلك فإنه ينبغي تقييم المزايا قصيرة الآجل بروية وتمعن مع مقارنتها بالخسائر طويلة الآجل المترتبة على هذه البرامج.

الفوائد قصيرة الآجل ليست كافية Short-Term Benefito Are not Enough:

ربما تؤدي الإجراءات الأساسية للتغيير إلى الحصول على فوائد ملموسة مثل خفض التكاليف بالإضافة إلى التحسينات الأخرى، ولكن حجم هذا التوفير ليس كافيًا لإعلان النجاح، وفي حالات كثيرة تحصل الشركات على فوائد وقتية، ولكن

توحي بالفشل في المادى البعيد، وبالأثار الجانبية المدمرة، وغالبًا ما يكون هناك شعور عام بعدم التعاون من قبل المديرين والعاملين في الوحدات المساندة، ولذلك ينبغي الحذر في تقييم ومراجعة الفوائد الفورية التي يتم الحصول عليها من التغيير، وقد تعلمنا من العديد من نظريات التغييرٍ أن التغيير الجذري في بعض الأقسام قد ينتج آثارًا مرغوبة ولكنه ينتج أيضًا ضغوطًا وظيفية وزيادة في الأعباء قد تؤدي إلى فشل التغيير.

مرحلة تصحيح آثار الهندرية: التخلص من الآثار السلبية:

ما الذي يمكن عمله لتصحيح الآثار السلبية التي قد تنتج عن برامج التغيير؟

بمعنى آخر ما الذي يمكن عمله إذا فشلت برامج التغيير وقررت الإدارة إيقافها وذلك الآثار السلبية التي نجمت عنها؟ أول ما يتبادر إلى ذهن المدير العام أو المدير المسؤول عن الشركة هو إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه، ولكن قد يؤدي إلى تدمير كامل (Disaster)، ويجب التنبية هنا بأن عملية التصحيح والتخلص من آثار البرامج الفاشلة تمر بست مراحل لإعادة التوازن إلى الشركة، وتوضح الخطوات الست ما الذي ينبغي عمله، وتتطلب كل خطوة عددًا من الأنشطة وكلها قابلة للتنفيذ مع قليل من الموارد، ومفتاح النجاح في هذه العملية هو التزام الإدارة العليا والإدراك التام لخطورة الوضع، وفيما يلي توضيح لهذه الخطوات:

الخطوة الأولى: تقييم الآثار السلبية:

تستطيع الإدارة تقييم الآثار السلبية التي وقعت على الشركة باستخدام مؤشرات الفشل التي سبق ذكرها. ونود أن نؤكد مرة أخرى أن الخطأ الذي أدى إلى الفشل قد لا يرجع إلى سوء تقدير المديرين المسئولين أو عدم قدرتهم على اتخاذ القرارات اللازمة ذلك أنها قد ترجع إلى المشاكل المرتبطة بالتغيير نفسه أو إلى المصاعب والآثار المصاحبة لبرامج التغيير الجذري.

ويتطلب تقييم الآثار السلبية مجموعة من الإجراءات المكثفة التي تركز على المنظمة وعلى الآثار السلوكية، ويجب أن يشمل التقييم الآثار السلبيية المرتبطة بالاتصالات والأداء، والمعنويات (Morales) والحوافز التقويم.

كذلك من الواجب تحديد الآثار الممكن قياسها بطريقة موضوعية وتلك التي يحكم عليها عن طريق التقدير الشخصي للمديرين. كما ينبغي تقييم الأمور

الأخرى مثل شكاوى العاملين وانخفاض معنوياتهم وانخفاض حوافز العمل لديهم والاستياء العام مثلما يتم تقييم التناقص في الأرباح والأداء العام نظرًا لأن هذه العوامل قد تؤدي إلى مزيد من الضرر المدمر في المستقبل المنظور.

ومن الطرق الفعالة في تقييم هذه الإضرار هو استخدام المسوحات وغيرها من الدراسات التي تتم في المنظمة، وينبغي أن تهدف هذه الدراسات إلى اكتشاف المشاكل وتقدير مدى خطورتها، وربما تتم المسوحات بطريقة دورية أو غير دورية وينبغي توجيهها نحو وحدات أو مجالات مختارة في الشركة، وتقدم هذه الدراسات تقييمًا أكثر موضوعية للسلبيات التي نتجت عن برامج التغيير الشامل، وربما استخدم الإداريون ومستشاريهم بعض أدوات المسح لتقييم الاختلافات والتناقضات الناتجة عن برامج التغيير الشامل. وعلى سبيل المثال فمن الممكن الاستفادة من المسوحات المستخدمة في التقييم الاستراتيجي للمنظمة والصناعة التي تعمل فيها لتقييم مدى نجاح الشركة في التخلص من الآثار السلبية التي نتجت عن التغيير الشامل، ويعتبر تقييم الضرر خطة أساسية للسيطرة عليه والتخلص منه، ومتى تم تحديد وتصنيف الآثار السلبية والوحدات التي تضررت منها فإنه يمكن البدء في عمليات إعادة التوازن للشركة.

الخطوة الثانية: الإعلان عن البدء في مرحلة إعادة الاستقرار Anounce The Restoration of Stability:

تترك إجراءات التغيير الجذري حتى لو حققت نجاحًا جزئيًا شعورًا سيئًا وحالة من الشك في النتائج مما يؤثر على المديرين والعاملين في كل المستويات، وتزداد درجة التشكك في حالة إعادة هندسة نظم العمل وتقليص حجم العاملين نظرًا لأن جزءًا كبيرًا من قوة العمل تم الاستغناء عنها. كما يتأثر الباقون في العمل بسبب ندرة معلوماتهم وعدد استيعابهم لأسباب التغيير وتبعاته.

ولكي يحصل المديرون على دعم العاملين ومساندتهم لإجراءات التصحيح لابد أن يعلنوا بوضوح أن تلك الأنشطة تهدف إلى إعادة الاستقرار للشركة. ونظرًا لأن العاملين ينظرون بالريبة إلى أي تغيير أو تدخل إضافي في أعمالهم فمن الضروري أن يدركوا أن خطوات الشركة تهدف إلى معالجة الآثار السلبية وإعادة التوازن للشركة ويجب أن يتضح جليًا أن مرحلة إزالة آثار البرامج السابقة قد

بدأت، وأن حالة الخوف والإرباك ينبغي أن تتوقف الآن لكي تنتظم عجلة العمل مرة أخرى.

من الواجب أيضًا إدراك أن هذا الإعلان لا يهدف إلى تجريد الهندرة من إيجابياتها أو إلقاء اللوم على المنظمة وإنما هو دعوة موجهة إلى العاملين للمساهمة في دفعها واستثمار كافة الفوائد العائدة من برامج الهندرة مع تصحيح بعض آثارها الجانبية. إن مسألة إعادة الاستقرار هي سلاح قوي في مناخ مليء بعدم وضوح الرؤية حيث يهدف ذلك لتبديد الشعور المتنامي بعدم الثقة والإحباط ويعمل كأداة لتنشيط العاملين الباقين بالشركة. كذلك يعطي المديرين والعاملين الإحساس بتعزيز تحفيزهم وولائهم للشركة من خلال الإجراءات العملية التي تقودها الإدارة العليا.

الخطوة الثالثة: تكليف ودعم أحد كبار المسؤولين الإداريين للإشراف على إعادة الاستقرار Empower Achampion:

نشر جو الاستقرار واستعادة التوازن ليس كافيًا إذا اقتصر على ما تعلنه الإدارة؛ فهناك حاجة لتفويض أحد كبار المسؤولين للإشراف على أنشطة إعادة الاستقرار ودعمه بكافة الصلاحيات والموارد التي يحتاجها.

وفي إحدى الشركات أعاد رئيس مجلس الإدارة أحد كبار التنفيذيين من التقاعد والذي كان يحظى بالاحترام والتقدير وأسند إليه قيادة عمليات تصحيح الآثار السلبية للتغيير وقد أعطاه رئيس مجلس الإدارة كافة الصلاحيات اللازمة لإعادة الاستقرار للشركة.

ويعتبر قائد عمليات إعادة الاستقرار (Champion) وسيلة لإحداث التغيير، وهو يتحمل دور المنسق في ترسيخ الفوائد العائدة من الهندرة والقيام بعملية التصحيح لتخليص الشركة من الآثار السلبية لبرنامج التغيير الجذري وإعادتها مرة آخرى إلى حالة الاستقرار ويتطلب ذلك أن تتوفر لديه القدرة على حشد المديرين والعاملين لحماية المزايا التي سبق الحصول عليها من برنامج التغيير وإعادة الشركة للاستقرار من جديد، وربما احتاج القائد الذي تم اختياره إلى الاتصال بمستشارين من الخارج (ولكن إعادة الاستقرار ينبغي أن تنفذ بواسطة شخص من داخل الشركة) يعرف الشركة جيدًا ويحظى بالاحترام من جميع العاملين بها.

الخطوة الرابعة: ضم رجال الإدارة الوسطى إلى المجهودات التي ترمي لتحقيق الاستقرار Co-Opt Missle Managers:

يجب إشراك رجال الإدارة الوسطى الذين بقوا في الشركة أو الذين عينوا حديثًا بعد عمليات تقليص القوى العاملة في برنامج إعادة الاستقرار، ومع وجود احتمال لشعورهم بالشك في عرض الإدارة المشاركة عليهم؛ فإن على المسؤول عن برنامج إعادة الاستقرار ومساندة الإدارة العليا أن يضمهم لهذا البرنامج حيث أن التزامهم ودعمهم وتفهمهم لما يحدث يعتبر أساسًا لنجاح المشروع، ويشمل دورهم العمل على إزالة الشعور بالتوتر ومسح الصورة الضبابية وخلق بيئة صالحة تتبنى التغيير الناتج عن الهندرة.

وينبغي أن يدرك رجال الإدارة الوسطى أن الخوف قد استبدل بالتخطيط وأن التوتر استبدل بالهدوء، وأن عدم التأكد قد استبدل ببرنامج يهدف لإعادة شحذ جهود المنظمة لتسير بقوة في مسار النمو المتوازن.

وبالتعاون مع قائد عملية إعادة الاستقرار فإن لدى رجال الإدارة الوسطى فرصة المشاركة في تشكيل البرنامج الخاص بإعادة الاستقرار للشركة. حيث يساعدون في تحديد نواحي المشاكل المترتبة على تأثير الهندرة واستنباط الطرق الكفيلة بتحييد وحل هذه المشاكل. وكذلك يتم من خلالهم إرسال الرسائل الخاصة ببرنامج إعادة الاستقرار الجاري تنفيذه إلى جميع المستويات والوحدات بالشركة.

ومن الواجبات الهامة الملقاة على عاتق رجال الإدارة الوسطى المشاركين في البرنامج قيامهم بوظائف التنسيق التي تعتبر وسيلة للربط بين الوحدات وبين نظم العمل، والتي ربما يكون قد شمل بعضها برنامج الهندرة ولكن لم يتم هندرتها بطريقة فعالة، وبقيام رجال الإدارة الوسطى بوظائف التنسيق والربط السابق الإشارة إليها فإنهم يخدمون كقنوات اتصال وتبادل للمعلومات بين وحدات الشركة، وبذلك فإنهم يحققون التماسك بين حطام وحدات الشركة المتناثرة من جراء عمليات الهندرة – حتى يتم إيجاد حل جذري أو اتخاذ قرار بتفكيك هذه الوحدات.

الخطوة الخامسة: حشد الموارد التي يحتاجها عمليات إعادة الاستقرار Establish Resources For Critical Recovery:

تعتبر عملية تصحيح الآثار السلبية الناتجة عن الهندرة برنامج تغيير في حد ذاتها وهي تحتاج لموارد كافية لتصحيح الآثار السلبية بالعمليات والوحدات التي ما زالت تعمل عقب إجراء الهندرة، وكذلك الوحدات والعمليات التي إنهارت أو تفككت.

ومن الواجب أن تتضمن عمليات الصتحيح المذكورة معلومات عن أسباب الأخطاء التي حدثت، وعن الإجـراءات التي ينبغي اتخاذها لتكون عمليات التصحيح فعالة، والتالي فإن مجرد الرغبة في انقاذ الشركة وإعادة شحذ همم العاملين فيها ليس كافيًا حيث أن برنامج التصحيح الذي يتولى مسؤوليته قائد عمليات إعادة الاستقرار للشركة بعتبر ذو أهمية قصوى لبقاء الشركة، ولابد من النظر إليه من هذه الزاوية. ويعني ذلك إعطاء عمليات التصحيح أولوية على غيرها من الأنشطة ليس بسبب أن الوقت ليس في صالح الشركة ولكن لأن الإدارة العليا تبدي من خلال ذلك أن إعادة الاستقرار والتوازن للشركة يأتي على رأس أولوياتها.

الخطوة السادسة: تبنى وتثبيت التغيير الموضعي Introduce Localized Change & Refreeze:

ليس الهدف من إعادة الاستقرار وتصحيح الآثار السلبية للتغيير الجذري هو نقض كل ما تم إنجازه من تغيير، وكذلك ليس الهدف هو تكرار الأخطاء السابقة، ولكن يهدف برنامج التصحيح إلى بلورة وتثبيت المزايا الناتجة حتى ولو كانت قليلة أو موزعة على أقسام الشركة، ومعالجة الآثار الجانبية السلبية حتى يمكن البدء في إعادة البناء.

وهناك إثنان من الخطوات الفرعية ينبغي اتخاذها. الأولى هي البدء في إحداث عدد من التغييرات الموضعية بما في ذلك إصلاح الآثار الجانبية وتحسين نسيج الشركة عن طريق أساليب التنسيق، وفي إحدى الشركات الكبرى المتخصصة في تصنيع السلع الاستهلاكية تم إحداث التغييرات الموضعية عن طريق إنشاء وظائف مؤقتة تقوم بالتنسيق بين الأنشطة الداخلية للوحدات. كما تم تكليف المديرين ذوي الخبرة والذين بقوا في الشركة عقب إجراء الهندرة بمهمة تحقيق الربط وإعادة

ترتيب وإنسياب العاملين والمورد والمعلومات بين وحدات المنظمة، وتم أيضًا تحديد إجراءات أساليب التغيير.

الخطوة الفرعية الثانية تتعلق بالعمل على تثبيت ما تم إنجازه وتنص النظرية التقليدية للتغيير على أن ترسيخ مفهوم التغيير وجعله جزءًا من الثقافة السائدة في المنظمة مطلب أساسي لتحقيق النجاح والقدرة على تثبيت التغيير الناتج، ويعني تثبيت التغيير في مرحلة تصحيح الآثار السلبية جعل ما تم تحقيقه من إنجازات، وكذلك عملية التصحيح جزءًا أساسيًا وثابتًا في ثقافة الشركة، والتي بنيت على مبادئ الاستقرار وإعادة البناء لكي يتم قبول التغيير من قبل كافة المستويات التنظيمية بالشركة، ويساهم قائد عمليات إعادة الاستقرار ورئيس الشركة ورجال الإدارة الوسطى في إحداث التنشيط وإعادة التوازن اللازم للشركة والتي بدأت تتمتع ببيئة عمل محسنة وثقافة بناءة ومتقبلة للتغيير.

الخلاصة:

هناك نقطة في مسيرة كل شركة تصل إلى درجة التشبع من التغيير، ومثلما هو الحال بالنسبة لشد رباط مطاطي أو ضغط بالون فإن درجة التشبع يتم بلوغها ويترتب على الضرر الناتج توقف التشغيل، ولذا ما لم تتوفر موارد والوقت الكافي والقدرة على إجراء اصلاحات شاملة على نطاق الشركة في خضم اشتداد وحدة المنافسة؛ فإن القيام بالإجراءات التصحيحية عقب الهندرة يكون هو السبيل الوحيد لتفادي تفاقم الآثار السلبية الناتجة عن الهندرة وبلوغها درجة "التشبع من التغيير".

ويمكن استعادة الاستقرار عن طريق القيام بالخطوات الممكنة والمنطقية وبالرغم من القصور المتأصل في الهندرة كبرنامج شامل للتغيير واسع النطاق بالشركات إلا أن النمو يمكن تحقيقه من خلال إعادة البناء وإيجاد الحلول الوسط والتوفيق بين كافة الأطراف للحصول على الاستقرار النسبي الذي من شأنه إتاحة الفرصة لاستثمار الفوائد الناتجة عن الهندرة، وفي نفس الوقت السماح للشركة باستمرار عملياتها العادية دون إختلال، ويؤدي ترسيخ وتثبيت الفوائد المجنية من التغيير إلى غرس إيجابيات التغيير في صميم ثقافة الشركة وتتبنى مفهوم إيجابية التغيير مع إمكانية أن تتبعه فترة لإعادة بناء بيئة عمل مستقرة تمكن من مواصلة النمو وتحقيق الإزدهار الاقتصادي.

المنافسة المؤسسة على القدرات

القواعد الجديدة في استراتيجية الشركات

بقلم : جورج ستوك وفيليب إيفانس ولورانس شولمان ، هارفارد ريفيو عدد مارس/ إبريل 1992 ص57 – 69 (1) .

ترجمة : د . إسماعيل علي بسيوني

اكتشفت الشركات في الثمانينيات أهمية الوقت كأداة أو كاستراتيجية للمنافسة، ولكنها ستكتشف في التسعينيات أن الوقت عبارة عن جزء واحد من أجزاء عديدة تتحكم في القدرة التنافسية للشركة؛ فالشركات التي نافست بكفاءة على أساس الوقت كتلك الشركات التي أسرعت بتقديم المنتجات الجديدة للسوق، وتلك التي استخدمت أسلوب النظام الفوري Jiest-in-time في الصناعة، أو التي عالجت شكاوي العملاء عند حدوثها تتميز بأنها تؤدي الوظائف الأخرى بنفس المستوى من الكفاءة، وعلى سبيل المثال فإن هذه الشركات تحافظ على مستوى جودة منتجاتها العالي، وإداراتها تتميز ببعد النظر عندما تحاول التعرف على احتياجات العملاء الجديدة، والعمل على تحقيق اقصى استفادة من الأسواق التي تعمل فيها، وهي رشيدة عند الدخول إلى الأنشطة التجارية الجديدة، وعند تنمية الأفكار الجديدة وتضمينها في الابتكارات الحديثة، ولكن هذه المزايا انعكاس لخصائص أساسية تتمتع بها الشركات، وهذا بداية لاستراتيجية جديدة يمكن أن نطلق عليها استراتيجية "المنافسة المبينة على القدرات التي تمتلكها الشركة".

ولألقاء نظرة سريعة على ذلك النوع الجديد من الاستراتيجية المؤسسة على ما تمتلكه المنظمة في عالم القدرات إلى تستخدمها في المنافسة؛ فعلينا النظر إلى ذلك التحول الهائل في انصبة شركتي وول مارت وكي مارت Kmart شركة Wal– Mart من السوق.

(1) George Stalk, Philip Evans and Lawrence Eshulwan, Competing On Copabilitirs: The New Rules of Corpate Stralegy, HBR, March, April, 1992, PP. 57-69.

ففي عام 1979 كانت K Mart تعتبر ملكة متاجر التجزئة ذات الأسعار المنخفضة في أمريكا بل وفي العالم، وهي الصناعة التي نمتها هذه الشركة في الواقع؛ فمع امتلاك الشركة لـ1891 فرعًا يحقق كل منها متوسط دخل قدره 7.5 مليون دولار؛ فقد تمتعت الشركة المزايا التسويقية التي نصت كتب الإدارة على أنه من الضروري أن تتمتع بها أي صناعة ناضجة تتوفر فيها فرص نمو منخفضة حتى تحقق النجاح – أي الشروط اللازمة لنجاح هذه الصناعة.

وفي هذا الوقت كانت شركة Wal–Mart شركة صغيرة في الجنوب تمتلك فقط 229 فرعًا وتركز في تعاملها على جانب من العملاء لا يتم خدمتهم من K Mart وغيرها من متاجر التجزئة، وتحصل فروعها على متوسط دخل لا يكاد يصل إلى نصف ما تحققه فروع K Mart ومن الصعب التفكير فيها أو اعتبارها شركة منافسة لشركة K Mart.

وبعد عشر سنوات استطاعت شركة Wal–Mart إعادة تشكيل نفسها؛ بل وإعادة تشكيل تجارة التجزئة التي تعتمد على الأسعار المنخفضة أو التي تعتمد على الخصم في اجتذاب عملائها؛ فقد حققت الشركة متوسط نمو قدرة 25% سنويًا، وأعلى مبيعات في تجارة التجزئة مقاسًا بالقدم المربع في مساحة المتجر كما حققت أعلى معدل دوران وأعلى معدل ربح على المبيعات في صناعتها.

فقد حققت عام 1989 معدل أرباح قبل خصم الضرائب قدره 8% أو مثلي المعدل الذي حققت شركة K Mart في نفس السنة، وفي عام 1992 فإن شركة Wat–Mart هي صاحبة أكبر ربح في صناعتها في العالم – وهذا ناتج عن الأداء الذي حقق 32% عائدًا على أسهمها التي أصبحت قيمتها السوقية عشرة أمثال قيمتها الدفترية، وزيادة على ذلك فقد حققت شركة Wat–Mart هذا النمو من العمل في نصف الولايات المتحدة تاركة بذلك مجالاً واسعًا لنموها في المستقبل. وإذا استمرت الشركة في النمو بنسبة 50% من معدل نموها التاريخي فإنها ستخرج من السوق جميع منافسيها ماعدا شركتي تارجت وكي مارت Target، K Mart بنهاية عام 1995.

سر نجاح شركة وول مارت Wal-Mart:

ما هو سر النجاح الواضح الذي حققته شركة Wat–Mart؟ يرجع معظم ما يقدم من تفسيرات هذا النجاح إلى عدد محدود من العوامل العادية، ولكنها تتميز بالوضوح التام وصفها ذكاء صاحب ومؤسس الشركة Sam Walton الذي حفز مرءوسيه وجميع العاملين بالشركة لتحقيق هذا النجاح؛ حيث تقوم ثقافة الشركة على أساس تقديم أفضل الخدمات للعملاء والترحيب بهم حيث يقابل العاملون العملاء لدى باب المتجر. وإلى قوة الحوافز الممثلة في الجملة القائلة "أسعار منخفضة كل يوم" والتي ينتج عنها حصول العملاء على مشتريات أفضل ووفورات ملموسة عند الشراء. ويساهم الاقتصاديون بدلوهم في توضيح سر نجاح شركة Wat–Mart ويردونه إلى أن كبر حجم متاجر الشركة يساعدها على تحقيق وفورات الحجم الكبير وتقديم مزايا التكامل الناتجة من عرض مجموعة سلعية ضخمة.

ولكن هذه الإجابات تعيد طرح السؤال بلغة أخرى وهي: ما الذي جعل شركة وول مارت قادرة على بناء هذه المتاجر الضخمة؟ أو ما هي المبررات التي توفرت لدى الشركة ومكنتها من ذلك؟ ما هي المزايا التي تتمتع بها الشركة في ميدان التكاليف والتي مكنتها من اتباع استراتيجية "أسعار مخفضة كل يوم"؟

أو استراتيجية التخفيض المستمر للأسعار مع التمكن من الترحيب بالعملاء ومقابلتهم بحرارة وتقديم الخدمات المناسبة لهم؟ أي ما هو هيكل التكاليف الذي مكنها من ذلك؟

وما الذي مكن الشركة من أن تنمو إلى حدود تفوق توقعات صاحب الشخصية الجذابة موجد الشركة سام والتون Sam Walton. يكمن السر الحقيقي وراء نجاح شركة Wal–Mart وبعمق في مجموعة من القرارات الاستراتيجية ساهمت في نقل الشركة إلى منافس قوي يعتمد في منافسته على القدرات التي يمتلكها.

وقد كانت البداية هي التركيز بلا هوادة على إرضاء العملاء، وقد تميز هذا الهدف بسهولة الوصف، وصعوبة التنفيذ. فهو يتطلب توفير سلع ذات جودة عالية في المكان والزمان اللذان يحددهما العملاء. كما يتطلب تنمية هيكل التكاليف الذي يمكن من المنافسة السعرية، وفي النهاية فإن النجاح يتطلب بناء شهرة جديرة

بثقة العملاء، وقد كان الطريق إلى ذلك هو الاعتماد على سد النقص في المخزون واتخاذه أساسًا استراتيجيًا للمنافسة.

وقد أمكن التعبير عن هذه النظرة الاستراتيجية من خلال نظام غير منظور في نقل البضائع أطلق عليه كرس دكنج "Cross–docking"، ويعني هذا الأسلوب توزيع المخزون باستمرار إلى مخازن شركة وول مارت؛ ثم القيام بأعادة توضيبها وشحنها إلى متاجر الشركة حتى ولو تم ذلك دون انزال البضاعة بالمخازن، وبدلاً من انفاق الوقت الهام في المخازن فإن البضاعة تتحرك من مخزن لآخر حتى إنها لا تضاف للمخزون في كثير من الحالات.

وقد مكن هذا النظام (التوزيع المستمر) الشركة من التمتع بمزايا شراء حمولة شاحنة كاملة مع توفير تكاليف النقل والمناولة، ومن الملاحظ أن 85% من السلع التي تبيعها الشركة تنقل من خلال هذا النظام بالمقارنة بنسبة قدرها 50% بالنسبة لشركة K Mart. وقد مكن ذلك وول مارت من توفير نسبة تتراوح بين 2% و3% من تكاليف المبيعات مقارنة بمتوسطات الصناعة؛ كما ساعدها وساعد هذا الوفر الشركة على اتباع استراتيجية مزيد من تخفيضات الأسعار يوميًا: Every Day Law Price.

ولكن ذلك ليس كل القصة؛ فقد مكنت استراتيجية تخفيض الأسعار باستمرار الشركة من تخفيض نفقات الترويج، ومكنها استقرار الأسعار من التنبؤ بالمبيعات بدقة نسبية، وبالتالي القضاء على مشكلة نفاذ المخزون، وفائض المخزون. وفي النهاية فإن استراتيجية تخفيض الأسعار يوميًا أحضرت العملاء إلى متاجر شركة وول مارت، وقد ترجم هذا عمليًا إلى زيادة مبيعات القدم المربع في متاجر الشركة مقارنة بمنافسيها وقد جعلت هذه المزايا الاقتصادية اتباع استراتيجية إرضاء العملاء ومشاركة العاملين في الأرباح أمر ميسورًا بالنسبة للشركة.

والسؤال الآن هو لماذا لم تتبع كل شركات التجزئة استراتيجية شركة Wal–Mart الخاصة بنقل البضائع وتخزينها مع مالها من مزايا واضحة؟ والإجابة تكمن في صعوبة اتباع هذه الاستراتيجية؛ فحتى تستفيد من هذا النظام فائدة كاملة فإنها قامت باستثمارات استراتيجية كبيرة في العديد من النظم المعاونة مضحية بالاعتبارات الخاصة بالعائد على الاستثمار.

وعلى سبيل المثال فإن الاستفادة من النظام Cross–docking يتطلب اتصالات مستمرة بين مراكز التوزيع في الشركة، وبين من تشتري منهم سلعها من منتجين وتجار جملة، وبين نقط البيع المتعددة في كل متجر للتأكد من أن أوامر الشراء قد طيرت إلى تجار الجملة، وجمعت وأرسلت للمتجر خلال عدة ساعات. ولذلك تستخدم الشركة قمر اتصالاً خاص بها تجري خلاله طلبات نقاط البيع إلى 4000 منتج وموزع يقومون بتزويد شركة وول مارت باحتياجاتها.

وأمر استراتيجي هام آخر يرتبط بالبنية الأساسية لنظام النقل لدى الشركة، وهو أن مراكز التوزيع التسعة عشر التي تمتلكها اشركة تخدم عن طريق 2000 شاحنة خاصة بالشركة، وقد أعطى نظام النقل السريع هذا الشركة القدرة على الاستجابة لطلبات العملاء، وقد مكن جهاز النقل والاتصال السريعين الشركة من إعادة ملأ رفوف متاجرها مرتين في الأسبوع مقارنًا بمتوسط عام في صناعة التجزئة مقداره مرة كل أسبوعين.

وحتى تحصل على المزايا الكاملة من الاستراتيجية السابقة (الخاصة بالمخزون والنقل) فقد اضطرت شركة وول مارت إلى تعديل استراتيجيها الخاصة بالرقابة الإدارية؛ ففي النظام التقليدي فإن القرارات الخاصة بالمزيج السلعي وبالترويج تتم على مستوى الشركة Corporate Level. وقد أزاحت استراتيجية المخزون والنقل هذا العبء عن كاهل الإدارة؛ فبدلاً من دفع الإدارة السلع إلى العملاء. يقوم العملاء بطلب السلع فتستجيب الإدارة لطلب مجموعات العملاء في الزمان والمكان المحددين Pull Strategy، ويضع هذا المدخل عبئًا إضافيًا على القائمين بتزويد المتاجر بطلباتها؛ حيث ينبغي عليهم زيادة عملية التتابع، وعلى التعاون غير الرسمي بين المخازن ومراكز التوزيع والموردين مع التقليل الكبير للرقابة المركزية.

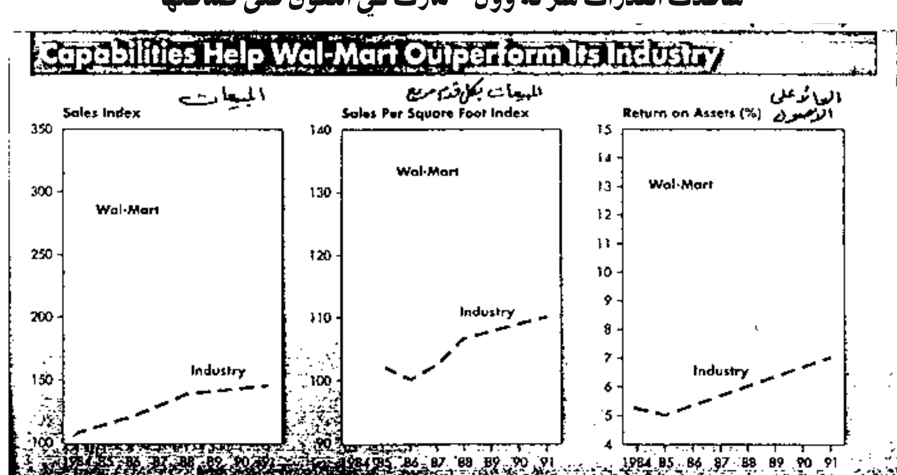
وعلى ذلك فإن وظيفة الإدارة العليا في شركة وول مارت ليس أخطار مديري المتاجر بما ينبغي عليهم أداؤه، ولكن إيجاد البيئة التي تمكنهم من التعلم واكتساب المعرفة؛ إما من السوق أو من بعضهم البعض، ولذلك فإن نظام المعلومات بالشركة يزود هؤلاء المديرين بمعلومات مفصلة عن سلوك العملاء بينما يستخدم هؤلاء المديرون الطائرات التني تنقلهم بسرعة إلى مدينة بئتنفيل Bentonville ولاية

أركناس Arkcansas لعقد اجتماعات تناقل فيها الاتجاهات التسويقية ومشاكل التسويق (أو الخليط السلعي).

ومع نمو السركة نما عدد متاجرها كثيرًا حتى أن أسطول طائراتها الخاص لم يعد كافيًا للمحافظة على مستوى الاتصالات الذي تعودت الشركة أن يسود بين مديري متاجرها، ولذلك قامت الشركة بأنشاء نظام اتصالات عن طريق الفيديو يوصل جميع متاجرها بالإدارة المركزية وببعضهم البعض. وعادة ما يتحادث مديروا المتاجر مع بعضهم البعض عن طريق هذا النظام عما يجري في السوق مثل: أي السلع أكثر رواجًا وأيها أقل رواجًا، وأي طرق الترويج مفيدة وأيها أقل فائدة.

وآخر أساليب المنافسة عن طريق القدرات التي ابتدعتها شركة Wal–Mart هو نظامها الخاص بإدارة الموارد البشرية. فقد أدركت الشركة أن لعمال الخط الول دور هام في إرضاء العملاء. ولذلك وضعت نظم الحوافز التي تمكنها من تحسين قدرات المنظمة في هذا المجال مثل المشاركة في الأرباح، وإمكانية الحصول على جزء من أسهم الشركة وغير ذلك من البرامج التي وجهت لتجعل العاملين أكثر استجابة لرغبات العملاء، وحتى طريقة تصميم متاجر الشركة من الداخل فقد صممت لتحقيق مزيد من رضا العملاء. فبينما يوجد في متاجر شركة K Mart خمسة أقسام سلعية فإنه يوجد بكل متجر من متاجر Wal–Mart 36 قسمًا، وهذا يعني أن التدريب يمكن أن يكون أكثر تركيزًا وبالتالي أكثر تأثيرًا، وأن العاملين أكثر قدرة على خدمة العملاء.

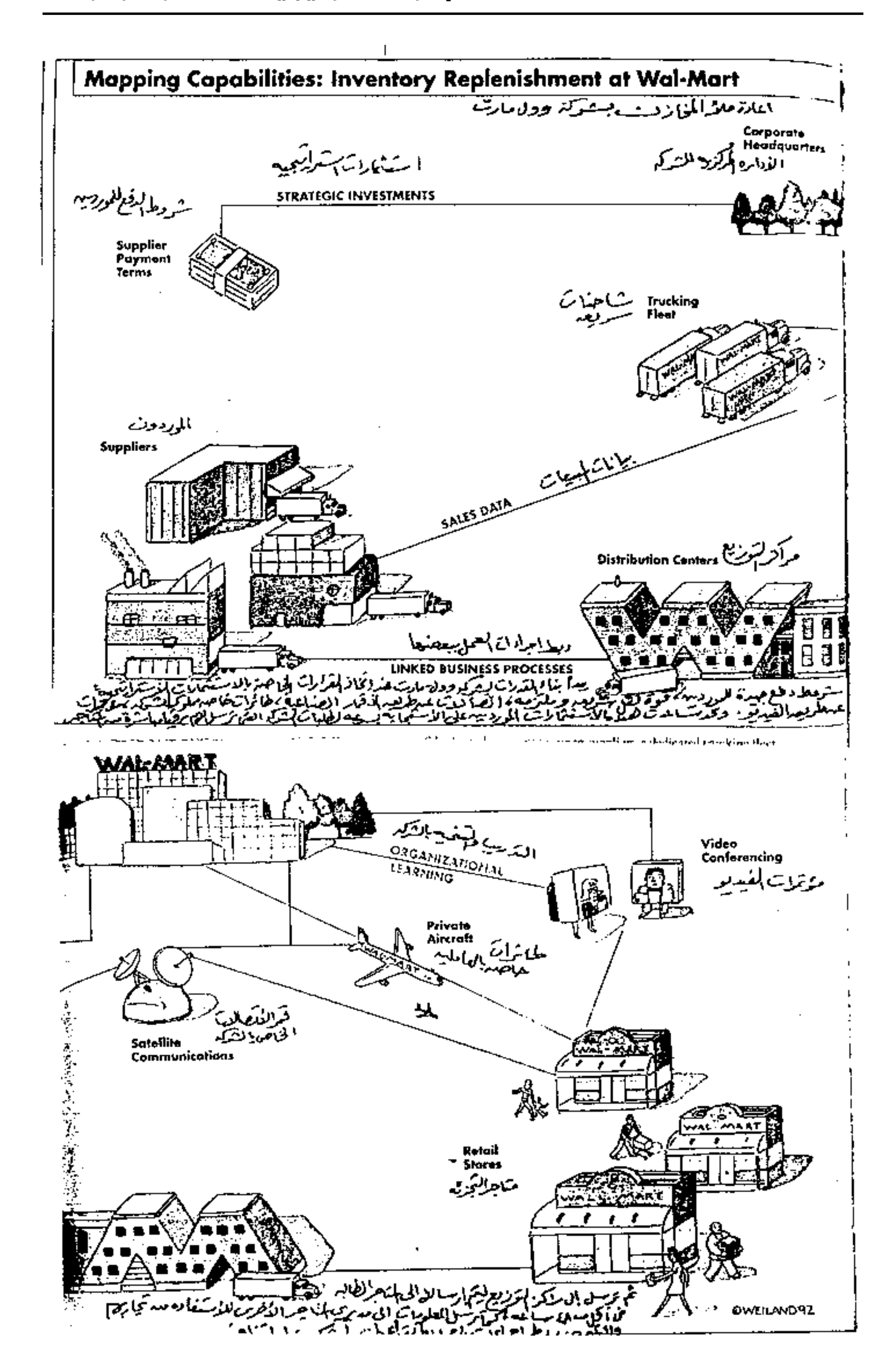
ساعدت القدرات شركة وول – مارت في التفوق على صناعتها



ولكن شركة K Mart لا تنظر إلى عملها نفس النمظرة. فبينما تقسم شركة Wal–Mart إجراءات العمل لديها إلى وحدات صغيرة بهدف التخصص في العمل وإبقائه لاشباع رغبات العملاء؛ فإن شركة K Mart تتبع المداخل التقليدية التي وردت في كتب الإدارة الاستراتيجية، والتي عن طريقها تحقق النمو العادي. فشركة K Mart تدير أعمالها عن طريق تقسيم هذه الشركة إلى عدد محدود من وحدات الأعمال الاستراتيجية، وتعمل هذه الوحدات القليلة تحت سيطرة إدارة مركزية حازمة كمركز ربح مستقل، وتقوم كل وحدة باختيار استراتيجية عملها، والبضائع التي تتجر فيها؛ كما تحدد أسعار سلعها وتختار المنتجات التي ستقوم بالترويج لها، وينفق كبار المديرين فيها معظم وقتهم في اتخاذ الإجراءات والقرارات التنفيذية بدلاً استثمار أوقاتهم ومواردهم في إنشاء البنية المساعدة على النجاح.

وبالمثل فإن شركة K Mart تقدم مزاياها الاستراتيجية في مراحل مختلفة وتقوم بناءًا على ذلك بأسناد الأنشطة التي يقرر المديرون أن غيرهم أقدر على أدائها لآخرين وذلك عكس ما هو متبع في شركة Wal–Mart – ومن أمثلة ذلك أنه بينما كانت شركة Wal–Mart تكون أسطولها الأرضي السريع اتجهت K Mart إلى التعاقد على نقل بضائعها نظرًا لانخفاض تكلفة النقل عن طريق متعهدي النقل بالمقارنة بشراء وتشغيل أسطول نقل مملوك للشركة. كذلك بينما كانت Wal–Mart تدعم علاقتها بالموردين كانت K Mart تتحول من مورد لآخر بحثًا وراء الأسعار الأفضل. وبينما كانت شركة Wal–Mart تسيطر على كل الأقسام الموجودة بمتاجرها كانت شركة K Mart تؤجر العديد من تلك الأقسام بسبب أنها تستطيع أن تحقق عائدًا أفضل إذا أجرت تلك الأقسام للآخرين عما لو شغلتها بنفسها "الصيدليات أوضح مثال على ذلك".

ولا يعني ذلك أن مديري شركة K Mart غير مهتمين بأنشطة شركتهم؛ فإن لديهم برامج جيدة أيضًا؛ كما لا يعني أن مديري شركة Wal–Mart يهملون بعض الأبعاد الاستراتيجية لأنهم يركزون على نفس قطاع العملاء الذي تركز عليه الشركة الأخرى، ومازالوا يتخذون القرارات الاستراتيجية التقليدية مثل: أين تفتح الفروع الجديدة. والفرق الدقيق أن شركة وول مارت تؤكد على السلوك التنظيمي وعلى إجراءات العمل التي تستخدم القدرات المتوفرة لدى المنظمة كهدف أساسي لاستراتيجية الشركة، ولذلك فإن مديريها يهتمون بتوفير البنية الأساسية التي تدعم تلك القدرات (الإمكانيات) وقد أدى هذا الفرق الدقيق إلى كل تلك الاختلافات التي ترتب عليها الأداء المتفوق أو الاستثنائي، والأداء المتوسط لشركة K Mart.


Mapping Capabilities: Inventory Replenishment at Wal-Mart
Corporate Headquarters
STRATEGIC INVESTMENTS
Supplier Payment Terms
Trucking Fleet
Suppliers
SALES DATA
Distribution Centers
LINKED BUSINESS PROCESSES
WAL-MART
ORGANIZATIONAL LEARNING
Video Conferencing
Private Aircraft
Satellite Communications
Retail Stores
©WEILAND92

المبادئ الأربعة لاستراتيجية المنافسة وفقًا لقدرات المنظمة:

توضح قصة Wal–Mart، K Mart نموذج المنافسة في التسعينيات من هذا القرن؛ فقد ظهر من دراسة العديد من الصناعات أن المنافسين الأقوياء قد دحروا بواسطة شركات أصغر منهم لأن الآخيرين أكثر مرونة وفهما للظروف.

– ففي الفترة التالية للحرب العالمية الثانية كانت شركة هوندا شركة صغيرة تصنع موتورًا صغيرًا (50cc) يستعمل في صناعة الدراجات النارية. واليوم تتحدى هذه الشركة شركة جنرال موتورز وشركة فورد في السيطرة على سوق السيارات العالمي.

– كذلك ابتكرت شركة زيروكس ماكينات التصوير ونمت سوق ماكينات التصوير التي تسخدم في المكاتب، ولكن شركة كانون قدمت في الفترة بين 1976 و1982 تسعون نموذجًا من تلك الماكينات للسوق مما أدى إلى تخفيض نصيب شركة زيروكس إلى النصف.

– نلاحظ أن التحدي الأكبر لماجر لمتاجر الأقسام لا يأتي من المتاجر الكبرى المشابهة ولا من المتاجر الصغرى في نفس الصناعة؛ بل من الشركات التي تستعمل ماكينات التوزيع بذكاء ومهارة حتى إنها تسيطر الآن على سوق مقداره 5.25 بليون دولار، والتي اجتذبت قطاعات عريضة من عملاء متاجر الأقسام.

– ربما كان بنك سيتي كورب City Corp أكبر البنوك الأمريكية من ناحية حجم الأصول، ولكن بانك ون Banc One يتمتع بالعائد الأعلى على الاستثمارات.

وتوضح هذه الأمثلة انتصارات حققتها أكثر مكن شركة؛ كما أنها تشير إلى تحول أساسي في منطق المنافسة، وهو التحول الذي أحدث ثورة في استراتيجية الشركات. وعندما كان الاقتصاد يتمتع بالثبات والاستقرار؛ فقد كان من الممكن للاستراتيجية أن تتمتع بالسكون والاستقرار. ففي عالم يتصف بأنه عالم السلع المعمرة، وباستقرار احتياجات العملاء، وبسوق محددة جيدًا سواء على المستوى الإقليمي أو على مستوى الدولة، وكذلك بمنافسين محددين جيدًا فقد كانت المنافسة حربًا على المكانة السوقية، وهي المنافسة الشبيهة بالمنافسة بين لاعبي الشطرنج حيث يتنافسون للحصول على مربع هام أو استراتيجي. وبمعنى أدق

فقد كان التنافس على الحصول على قطاع السوق المرغوب والدفاع عنه، وكان المتاح الحصول على مزايا استراتيجية هو النجاح في تحديد مكان المنافسة وطريقة المنافسة، ولكن الاهتمام بتنفيذ خطة المنافسة كان ثانويًا.

والآن فإن عددًا محدودًا من المديرين بحاجة لأن نذكرهم بالتغييرات التي جعلت هذا المدخل الكلاسيكي عليم الجدوى (أو متقادمًا). فنظرًا لتشتت وتوزع السوق فإن السيطرة على قطاع من السوق أصبح أمر أكثر صعوبة وأقل فائدة في نفس الوقت. ونظرًا لبدأ دورة حياة المنتج في التحرك السريع؛ فإن السيطرة على قطاعات من المنتجات الحالية أصبح أمرًا قليل الأهمية بالمقارنة بالقدرة على ابتكار منتجات جديدة، واستنفاذ سوقها بسرعة Quickly and Exploit them وكما أن الاتجاهات العالمية في التسويق قضت على الحدود بين الأسواق الإقليمية والقومية؛ فإن المنافسة جعلت قيمة نصيب الشركة من السوق القومي والدولي كبير الأهمية.

وفي مثل هذه البيئة سريعة الحركة فإن الاستراتيجية ينبغي أن تتجاوب مع التغيير بنفس السرعة، والمنافسة الآن عبارة عن حرب من التحركات يعتمد النجاح فيها على توقع الاتجاهات التسويقية والاستجابة السريعة لتغيير احتياجات العملاء، والمنافس الناجح يتحرك بسرعة إلى إنتاج سلعة معينة أو إلى سوق معين أو للخروج منهما. بل وربما إلى خارج نشاط تجاري معين، والمنافسة الآن شبيهة بألعاب الفيديو أكثر منها بلعبة الشطرنج.

وفي مثل هذه البيئة فإن روح المنافسة ليس هيكل الشركة أو السوق أو المنتجات بل هو حركية أو دينامكية سلوك المنظمة. أو ديناميكة السلوك التنظيمي. والهدف هو وصف وتنمية قدرات قد تميز الشركة في أعين العملاء بحيث يكون من الصعب على منافسي المنظمة تنمية مثل تلك القدرات أو محاكاتها.

وقد تعلمت شركات مثل شركة Wal—Mart وهوندا وكانون هذا الدرس، وقد أمكن استنباط أربعة مبادئ خاصة بالمنافسة وفقًا لقدرات المنظمة من خبرة هذه الشركات وأمثالها من الشركات الناجحة، وهذه المبادئ هي:

1 – أن عناصر بناء استراتيجية الشركة ليست المنتجات أو الأسواق؛ بل إجراءات أداء النشاط Businese Processes.

2 – أن النجاح في المنافسة يعتمد على تحويل الإجراءات الأساسية إلى القدرات والإمكانيات الاستراتيجية التي تزود العملاء باستمرار بقيم ممتازة (أي بسلع أو خدمات ممتازة عما يقدمه المنافسون).

3 – تستطيع الشركات تنمية هذه القدرات عن طريق الاستثمار الاستراتيجي في تدعيم البينية الأساسية التي تؤدي إلى الربط الأفضل بين الوحدات الاستراتيجية وبين الوظائف التي تؤدي فيها بحيث تتفوق على الوحدات الاستراتيجية العادية To support on infrastructure that links together and transcends traditional S Bus and functions.

4 – نظرًا لأن القدرات تعم الوظائف المختلفة فإن البطل في هذا المجال هو رئيس مجلس الإدارة، والقدرة عبارة عن مجموعة من الإجراءات الخاصة بإنجاز الأنشطة الوظيفية يتم تفهمها والتفكير فيها بصورة استراتيجية، ومن الواضح أنه يتوفر لدى كل شركة مجموعات من هذا الإجراءات تستخدم في توزيع منتجاتها أو خدماتها إلى العملاء (التوزيع يشمل الإنتاج) ولكن قليلاً من الشركات تفكر في تلك الإجراءات استراتيجيًا، وتجعلها هدفًا لاستراتيجياتها، ولكن الشركات التي تنافس على أساس القدرات المتوفرة لديها تحدد الإجراءات الأساسية لأداء أنشطتها، وتديرها مركزيًا، وتستثمر فيها كثيرًا وتنتظر الحصول على العائد طويل الأجل لتلك الاستثمارات.

خذ على سبيل المثال استراتيجية Cross–docking لشركة وول مارت؛ فليست هذه الاستراتيجية أسهل طريقة لإدارة مراكز التوزيع والمخازن، ولكن نظر إليها نظرة واسعة في ضوء الخطة العامة الخاصة بتزويد المخازن في الشركة؛ إنها جزء رئيسي من الإجراءات يهدف إلى الاحتفاظ بأرفف المتاجر مليئة بالسلع التي يحتاجها العملاء مع تخفيض تكاليف الشراء والتخزين عن طريق شراء ونقل الحمولة المثلى للشاحنات.

ما الذي يحول مجموعة من الإجراءات الخاصة بنشاط تجاري معين إلى طاقة استراتيجية؟ مفتاح الإجابة هو ربط هذه الأنشطة باحتياجات العملاء. أي أن الإجابة تكمن في ربط هذه الأنشطة باحتياجات العملاء الحقيقية. ويعتبر النشاط

قدرة أو طاقة استراتيجية للمنظمة عندما يبدأ وينتهي مع العملاء، وهذا ما تدعيه كل شركة الآن "Colose to Customers"، ولكن هناك اختلافات نوعية (ليست كمية) بين المتنافسين الذين يركزون استراتيجياتهم على العملاء خاصة أولئك الذين ترتبط منافسيهم بالقدرات التي يمتلكونها، وتنظر الإدارة في هذه المنظمات إلى الشركة على أنها قناة معلومات عكسية ضخمة تبدأ بتوصيف احتياجات العملاء وتنتهي بأشباع تلك الاحتياجات.

فالمديرون الذين ادركوا تأثير عامل الوقت على المنافسة سارعوا في تنشيط عملية إخراج المنتجات الجديدة إلى السوق، ولكن المنتجات الجديدة جزء من نشاط شامل يهدف إلى إشباع احتياجات العملاء وبناء قدرات المنظمة، وبالتالي فإن تنمية المنتجات الجديدة استراتيجية ضيقة جدًا. لذلك فمن المفضل إذا التفكير في المنتجات الجديدة من حيث تنميتها فقط بل من حيث الحصول على عائدها وذلك بالتفكير في تسويقها وخدمتها أيضًا، وكلما طالت إجراءات إنجاز الأعمال وتعقدت كلما كان من الصعب تحويلها إلى قدرات، ولكن فائدتها تكون كبيرة متى تم تحويلها إلى قدرات للمنظمة نظرًا لأنه من الصعب على المنافسين محاكاة المنظمة في ذلك التحويل.

وتحريك الإجراءات معًا بهذه الطريقة يعطي سببًا جيدًا للتكامل الرأسي؛ ففي هذا الوقت يدفع البحث عن وسيلة لتخفيض التكلفة كثير من الشركات للتأكد من سيطرتها هي، وليس الموزعون أو الموردون على اداء الإجراءات الأساسية. نذكر في هذا المجال ما قامت به شركة وول مارت من السيطرة على أساطيل النقل بعكس ك مارت الذي قامت بإسنادها للناقلين المتخصصين.

وحتى لو لم يكن بقدرة الشركة التي تنافس على أساس ما تملكه من قدرات السيطرة على كل جوانب قدراتها التنافسية؛ فإنها تسعى إلى ربط أجزاء السلسلة بنظام عملها الأساسي.

لاحظ أن موردي شركة وول مارت قاموا بتغيير إجراءاتهم لتتناسب مع إجراءات الشركة في أماكن عملها المختلفة حتى تستطيع الشركة تحقيق الفائدة من القدرات التي تمتلكها بالكامل، ونتيجة لذلك التعاون حصلوا على شروط أفضل

كثيرًا من الشروط التي يحصل عليها زملاؤهم الذين لا يتعاملون مع ك مارت، وعلى سبيل المثال فإن متوسط الفترة التي يحصلون فيها على مستحقاتهم هو 29 يوم بالمقارنة بـ45 يوم لدى شركة K Mart.

وصفة أخرى من صفات المنافسة المؤسسة على القدرات أن هذه القدرات تتجمع مع بعضها البعض خلال الوظائف المختلفة بالشركة؛ فهي بتعبير أدق جزء صغير من وظائف عدد كبير من الناس وليست جزءًا كبيرًا من وظائف عدد محدود من الناس، ويعني ذلك مشاركة عدد كبير من الناس في تحقيقها، وهذا يساعد في شرح تقاعس عدد كبير من الشركات عن الأخذ بهذه الاستراتيجية التنافسية – أي قلة الاستثمار فيها.

ونظرًا لأن القدرة توجد في كل جزء من أجزاء المنظمة ولا يوجد مكان يجمعها بدقة فلا يمكن أن يسيطر عليها أي عضو من أعضاء الإدارة العليا. أي لا يستطيع أحد الأعضاء أن يزعم أنها تحققت بفضل جهوده، وبالإضافة إلى ذلك فإن تحقيق تلك المنافسة يتطلب استثمارات أكبر في جميع أنحاء الشركة ووحداتها الاستراتيجية ووظائفها المختلفة بطريقة أكبر مما تستطيع المقاييس العادية مثل تحليل التكلفة والعائد أن تبرر Justify. وعادة ما لا تستطيع مبادئ المحاسبة والرقابة العادية أن تتفهم الطبيعة الاستراتيجية لتلك الاستثمارات، ولهذه الأسباب فلا يمكن معالجة هذه الاستراتيجية على أنها إجراء تشغيلي يترك لمديري التشغيل أو لمستشاري الشركة Corprate Staff أو حتى لرؤساء الوحدات الاستراتيجية. إنها أهم أعمال رئيس مجلس الإدارة وتأتي على رأس قائمة أولوياته.

فرئيس مجلس الإدارة هو الشخص الوحيد الذي يستطيع توجيه انتباه الشركة ككل لخلق القدرات الكفيلة بخدمة العملاء، ورئيس مجلس الإدارة هو الشخص الوحيد القادر على وصف وإعطاء سلطة بناء الاستثمارات التي تخدم الشركة في بناء القدرات الاستراتيجية، ورئيس مجلس الإدارة هو القادر على عزل وتوجيه مدير معين من الأعمال التي تتوجه إليها مجهوداته لتحقيق أعمال قصيرة المدى إلى الأعمال التي تكوِّن تلك القدرات؛ أي توجيه مجهودات المديرين إلى تشكيل تلك القدرات بدلاً من استثمارها في الإجراءات اليومية أو السنوية، وبالتأكيد فسيكون

نجاح رئيس مجلس الإدارة في إدارة قدرات الشركة هو الاختبار الحقيقي لمهارة الشركة الإدارية في التسعينيات A CEO'S suece in building Copabilities Will be the Chief trst of Management Skill in the 1900s. وسوف تكون الشركة الممتازة هي الشركة التي تستطيع مزج الحجم الكبير بالمرونة لتتفوق في النافسة على مدار خمسة أبعاد.

- السرعة: القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء أو السوق، وعلى دمج الأفكار والأسباب الجديد في المنتجات.
- الثبات أو التماسك Consistency: أي القدرة على تقديم منتجات جيدة للعملاء باستمرار بحيث يتم إشباع توقعات العملاء باستمرار.
- حدة الرؤية Actuify: القدرة على رؤية البيئة التنافسية بوضوح، وبالتالي القدرة على توقع احتياجات العملاء التي قد تظهر ثم الاستجابة لهذه الاحتياجات بسرعة متى ظهرت.
- خفة الحركة: القدرة على الاستجابة في نفس الوقت للعديد من متطلبات البيئات التجارية المختلفة.
- الابتكار: القدرة على استنباط الأفكار الجديدة وعلى مزج العناصر الحالية لخلق مصادر جديدة للقيمة.

كيف تؤسس منافستك على القدرات؟

:Becoming a Capabilities-Based Competitor

قليل من الشركات حالفها الحظ لتبدأ كشركات منافسة وفقًا لمبدأ القدرات، والقدر الأكبر من الشركات تجاهد لتصبح منافسًا على هذا الأساسي.

ونقطة البداية بالنسبة لرئيس مجل الإدارة (الإدارة العليا عمومًا) هي التحول الجوهري في المفاهيم بما يسمح لهم برؤية أعمالهم في ضوء مبدأ القدرات الاستراتيجية، وبعد ذلك يمكنهم البدأ في توصيف الإجراءات الأساسية وربطها ببعضها البعض لخدمة العملاء (أي احتياجاتهم)، وفي النهاية يمكنهم إعادة تشكيل المنظمة بما فيها الأدوار المنوط بالإدارة أداؤها أي سلطاتها ومسئولياتها بهدف

تنشيط أنواع جديدة من السلوك تساعد على تأسيس ذلك النوع من المنافسة وجعله يعمل بكفاءة لتحقيق هدفه.

ومن الممكن توضيح تلك الخطوات من خلال خبرة إحدى شركات الأجهزة الطبية فقد وجدت تلك الشركة المستقرة في السوق نفسها حديثًا تجاهد لاستعادة ما خسرته من سوقها لأحد المنافسين الجدد؛ فقط طرح هذا المنافس نوعًا منخفض السعر والأداء من أشهر منتجات الشركة في السوق، وقد نمت الشركة منتجًا مشابهًا له ولكن الإدارة العليا كانت متخوفة من طرحه في السوق. وقد كانت أسبابهم منطقية جدًا وفقًا لوجهة النظر التقليدية. وكما يراها المديرون فقد كانت الشركة تواجه وضعًا تنافسيًا لا رابح فيه وفقًا لوجهة النظر الإدارية التقليدية، وقد كان المنتج الجديد منخفض السعر والربحية أيضًا؛ فإذا قامت الشركة بترويجة بقوة لاستعادة ماخسرته من السوق فإن الربح الصافي سوف يقل وتعاني الشركة.

ولكن عندما بدأ ما يروا الشركة في فحص موقفهم التنافسي بعمق فقد توقفوا عن توصيف المشكلة من حيث أن المنتج والسوق ثابتين، وقد بدأت رؤيتهم للمشكلة في صورة إجراءات تتزايد أي أنهم بدءوا يرون أن المشكلة الحقيقة تتركز في إجراءات أداء الشركة لأنشطها.

وقد اعتادت الشركة أن تؤدي الوظائف المختلفة فيها باستقلال تام؛ فقد كان الإنتاج منفصلاً عن البيع الذي كان منفصلاً عن الخدمة الميدانية (خدمة السلع المباعة) كما هو شائع في الإدارة التقليدية وفقًا لتنظيم مراكز الأرباح. ذلك التنظيم الذي كانت توزع فيه المـوارد بطريقة تؤدي إلى تخفيض التكاليف وتضخيم الأرباح، وعلى سبيل المثال فإن الشركة تقوم بتعين رجال خدمة وقتًا كاملاً للعملاء الذين يشترون كمية من منتجات تبرر التكلفة الإضافية التي تتحملها بسبب التعيين.

ومع ذلك فإن نظرة فاحصة لعملاء المنظمة كشفت أن هؤلاء العملاء الذين يعين لهم مندوبين لخدمتهم طول الوقت يشترون معدات الشركة أكثر من باقي العملاء؛ كما أنهم يختارون تشكيلة واسعة من منتجات الشركة، وبالتالي فهم أكثر وأعلى ربحية بالنسبة للشركة بالمقارنة بالعملاء الآخرين مع أن الشركة كانت تتخوف من تعيين عمال خدمة لهم بسبب التكلفة التي فصلت عن ترويج المبيعات بالكامل،

والسبب في ذلك واضح وهو أن وجود هؤلاء العاملين الذين يعيشون طول الوقت مع العملاء اكسبهم خبرة في احتياجات العملاء، وبالتالي كانوا يقترحون المنتجات المناسبة لهم؛ كما أنهم يقدمون لهم العون الفوري وقت تعطل آلات الشركة مما اكسب الشركة ثقة عملائها، وقد حفزت تلك المعلومات الإدارية على أن تعيد النظر في العلاقة بين الخدمات والمبيعات.

وبدلاً من النظر إليها كأقسام منفصلة أصبحت تنظر إليها كأجزاء متكاملة، وقد أدى هذا المدخل الجديد التي تغيير جذري في ثلاثة قرارات إدارية هي:

أولاً: قررت الشركة استخدام عملاء الخدمات ليس بهدف تخفيض التكلفة ولكن بهدف تحسين دورة حياة الربحية التي تجنيها من نوع معين من العملاء، وقد أدى ذلك إلى تعيين عمال خدمة لدى هؤلاء العملاء بصرف النظر عن كمية مشترياتهم أو موجوداتهم الحالية من معدات الشركة، وقد كان هذا القرار – قرار تعيين ممثل خدمة دائم بالموقع – مكلفًا، ولذلك كان توصيف هؤلاء العملاء عملاً شاقًا لأن اختيارهم مؤسس على وجود فرص لمبيعات إضافية متوقعة، ولذلك قسمت الشركة عملاءها إلى ثلاث مجموعات الأولى هي: التي تتعامل بالكامل مع الشركة أي تشتري أجهزتها من الشركة. والثانية هي: التي تركز مشترياتها لدى منافس الشركة. والثالثة هي: المجموعة التي تشتري من عدد من المنتجين. وقد حافظت الشركة على المجموعة الأولى – التي توجد لديها خدمة حالية – بالمحافظة على مستوى تلك الخدمة، وعن طريق تقديم شروط جيدة لتجديد الخدمة كما إنها تركت العملاء الذين يركزون مشترياتهم لدى المنافس ما لم توجد مشكلة قوية بينهم وبين المنافس؛ ثم ركزت جهودها الباقية على العملاء الذين لا يفضلون أحد المنافسين على الآخر – أي الذين لا يركزون مشترياتهم لدى أحد المتنافسين.

ثانيًا: قامت الشركة بدمج رجال البيع والخدمات، وأدخال الأوامر إلى الإنتاج في فرق تركز على متطلبات العملاء، وقد دربت الشركة رجال الخدمات على إنجاز المبيعات، وقد فرغ هذا رجال البيع إلى القيام بالأدوار الاستراتيجية وأهمها فهم احتياجات العملاء طويلة المدى – أي احتياجات شركاتهم في الأجل الطويل.

ثالثًا: وحتى تركز الشركة على التزامها الجديد – الخدمة الكاملة فقد علمت الشركة عمال الخدمات الموجودين لدى العملاء على إصلاح آلات الشركة الأخرى. أخذا في الاعتباران الشركة قد تستأجر بعض الآلات وتشتري البعض الآخر سواء من الشركة أو من منافسيها، وفور أخذ هذا التنظيم مكانه؛ قامت الشركة بطرح منتجاتها الجديدة منخفضة السعر، وقد نتج على ذلك ليس وقف تناقص نصيبها السوقي فقط بل وزيادته بنسبة 50% تقريبًا، وقد أدى تقديم المنتجات الجديدة إلى تخفيض هامش الربح، ولكن إجمالي المبيعات مازالت تتضمن الكثير من المنتجات عالية السعر والربح – وزاد مبلغ الربح كثيرًا عن ذي قبل.

وتوضح القصة السابقة أن هناك خطوات يمكن أن تخطوها الشركة التي ترغب في اتباع مبدأ المنافسة وفقًا للقدرات وهي:

1. **تحويل إطار العمل الاستراتيجي لتحقيق أهداف تتصف بالنضال والقوة Shift the Strategic Framework to achieve aggressive gools**: يقوم المدريون في شركة وحدات الأدوية بتحويل حالة المنافسة التي لا يوجد فيها رابح – سواء خسارة الربح أو خسارة نصيب من السوق إلى فرصة للحصول على نصر تنافسي، وهم يحققون ذلك عن طريق هجر الأسلوب التقليدي الذي ينبني على وجود مراكز أرباح وخسائر، وقيام الإدارة بتوصيف قدرات الشركة وإدارتها خاصة القدرات التي تربط احتياجات العملاء برضاهم؛ أي تلك الاحتياجات التي متى أشبعت تحقق رضا العملاء، وكان التعبير الأساسي عن هذه المنافسة المرتبطة بالقدرات هو تعيين عامل خدمة دائم لدى العملاء المتوقع نمو مبيعاتهم، وكذلك تكون فرق بيع وخدمة من قمسي المبيعات والخدمات.

2. **اجعل تنظيم الشركة مرتبط بالقدرة التي تم اختيارها ، وتأكد من توفر الخبرات والموارد اللازمة للتفوق في هذه القدرة**: طالما أن الشركة وضعت أهدافًا طموحة تستدعى العمل الدءوب؛ فإن من الواجب إعادة تشكيل الشركة حول تلك الأهداف، وبدلاً من المحافظة على الهيكل الحالي الذي

يتبع فيه الأساس الوظيفي ثم محاولة تشجيع التنسيق بين تلك الوظائف عن طريق اتباع تقسيم مثل تقسيم المصفوفات؛ فقد ابتكرت شركة المعدات الطبية تنظيمًا جديدًا يدور حول مبيعات العملاء وخدمتهم ثم قسمت هذا الهيكل إلى خلايا مع وجود مسئولية عامة عن مجموعة من العملاء؛ كذلك قدمت الشركة التدريب الضروري لفهم العاملين للأدوار الجديدة المطلوب منهم أن يلعبوها لتحقيق أهداف الشركة الجديدة. وأخيرًا خلقت الشركة نظامًا لدعم العاملين عند أداء أدوارهم الجديدة، وعلى سبيل المثال فإن أحد نظم المعلومات يستخدم CD–ROM لتزويد العاملين في الخدمات الميدانية بالمعلومات الخاصة بخطوط منتجات الشركة ومنتجات منافسيها بسرعة فائقة.

3. **اجعل تحقيق التقدم في مجال وإمكانية العاملين وأضحًا ثم وازن بين نظم التعويض عن العمل وبين مقاييس النجاح والتقدم** : عملت شركة المعدات الطبية على التأكد من أن نظم التعويض تخدم الاستراتيجية الجديدة وتعكس اهتمام الإدارة بها، ومثل أي شركة أخرى فلم تتوفر لدى الشركة معلومات عن ربحية أي من العملاء، ووفقًا للطرق التقليدية فقد كان يتم قياس ربحية العاملين في الخدمة الميدانية وفقًا لمستوى الربحية العام للخدمات التي تقدمها الشركة، ولكن التحول للنظام الجديد الزم الشركة بتنمية مجموعة جديدة من المقاييس منها على سبيل المثال: المبالغ التي استثمرتها الشركة في خدمة عميل معين، وكذلك الربحية الحالية والربحية المتوقعة خلال فترة تعامل الشركة مع هذا العميل ومقياس آخر يطلق عليه Share–by Customer–by–product – وكان يتم حساب التعويضات التي تدفع لفرق العمل وفقًا لتلك المقاييس.

4. **لاتفوض قيادة التغيير**: يتطلب ابتاع الاستراتيجية المبنية على القدرات قدرًا كبيرًا من التغيير، ولذلك فإن إجراءاتها صعبة التفويض، ونظرًا لأن تحقيق القدرة يتطلب تداخل الوظائف مع بعضها البعض فلا يمكن ترك هذا العمل للإدارة الوسطى، ويعني هذا أن يقوم أو يتحمل ذلك العبء رئيس مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، وفي شركة المعدات الطبية فإن رؤساء المبيعات والخدمات، والأشخاص المسئولين عن ادخال الأوامر البيعية والإنتاجية يقودون الفرق الفرعية التي تقدم الاقتراحات، ولكن رئيس مجلس الإدارة هو الذي يقوم بمتابعة

التغيير ويلقي نظرة عامة على مقترحاهم ويتخذ القرار النهائي بشأنها، ويتطلب دوره القيادي منه التأكد من التزام كبار المديرين بالتغيير المقترح، وقد يبدوا أن هناك تعارضًا بين أخذ القرار وإشراك من يتولون تنفيذه في عملية اتخاذه، ولكن الواقع أن لا تعارض بل أن هذا الإجراء يقود إلى مستوى عال من المرونة؛ كما أنه يعكس قدرة الإدارة على تبني التغييرات الخارجية.

منطق جديد للنمو: القدرات المفترسة

:A New Logic of Growth: The Copabilities Predator

تستطيع الإدارة وصف مسار النمو الذي ستتبعه الشركة فور إعادة تشكيلها وفقًا لأنواع القدرات التي ستركز على التفوق فيها، وفي مركز المنافسة التي تقوم على القدرات منطق النمو الجديد الذي ستتبعه الشركة. في الستينيات اعتقدت الإدارة إنه فور انكماش فرص النمو في الصناعة أو النشاط الرئيسي الذي تعمل فيه الشركة فعليها أن تتجه للنمو عن طريق التنويع Diversification، ولذلك كانت الستينيات هي الفترة التي راجت فيها استراتيجية التنويع، وفي السبيعينيات والثمانينيات اتضح أن النمو خلال التنويع أمرًا صعبًا، ولذلك تحرك بندول التفكير الإداري مرة ثانية وتركز على نشاطها الرئيسي مرة أخرى وبدأت تتعرف على فرص الربح المتاحة وتتخلص من أي نشاط آخر، ولكن فكرة المنافسة المؤسسة على القدرات تعاون الشركة في الاستفادة من الفكرتين – فكرة التنويع التي شاعات في الستينيات وفكرة التركيز التي شاعات في السبعينيات والثمانينيات.

والمنافسة على أساس ما تتمتع به الشركة من قدرات تزود الشركة بطريقة للحصول على مزايا التركيز والتنويع، وبلغة آخرى فالشركة التي تنافس معتمدة على ما تتمتع به من قدرات تستطيع أن تتفوق بصورة ملحوظة في عدة أقاليم؛ أو منتجات أو أي أنشطة تجارية أو صناعية؛ كما تستطيع أن تربط هذه الأنشطة ببعضها بصورة أفضل مما كانت تستطيع الشركات التي اتبعت استراتيجية التنويع غير المترابط Conglomerat، ومثل تلك الشركات التي يطلق عليها الشركات المفترسة يمكن أن تظهر في أي مكان، ويمكن أن تنجح لتصبح ذات نصيب كبير من السوق بل ربما تقود النشاط الذي تعمل فيه.

وتنمو هذه الشركات تنمو من خلال تحويل الإجراءات الأساسية في النشاط الذي يزاولونه إلى مناطق جغرافية جديدة أولاً؛ ثم إلى نشاط جديد في النهاية، وقد ذكر ذلك بطريقة غير مباشرة رئيس شركة وول مارت ديفيد جلاس David Glass حيث قال إننا دائمًا ندفع من الداخل إلى الخارج؛ فنحن لا نقفز أبدًا ثم نسقط على ظهورنا always pushing from the inside out، we never jump and backfill.

والمزايا الاستراتيجية التي تؤسس على القدرات يكون من السهل نقلها إلى مناطق جغرافية جديدة بالمقارنة بالمزايا الاستراتيجية المؤسسة على أشياء أخرى. وعلى سبيل المثال فإن شركة هوندا صنعت في أوروبا وتعرضت نسبيًا لعدد محدود من المشاكل، وعلى سبيل المثال فإن منتجاتها في الولايات المتحدة بلغت درجة عالية من الجودة حتى أن الشركة صدرتها مرة ثانية إلى اليابان.

ومن جهات عديدة تتحرك شركة وول مارت من المدن الصغيرة في الجنوب إلى المدن الكبرى في الشمال قادرة على سد الفجوة الثقافية بنفس الكفاءة التي تحركت بها شركة هوندا من اليابان، وقد حققت ذلك شركة وول مارت بدون أي متاعب؛ فبينما متاجر الشركة في الشمال أكبر كثيرًا وبينما خطوط سلعها مختلفة في الشمال عنها في الجنوب؛ فإن القدرات التي تفوقت فيها الشركة هي نفسها، وببساطة فإن شركة وول مارت تعيد تطبيق نظامها في مكان آخر كلما أمكن تدريب الناس القادرين على تنفيذه في ذلك المكان الجديد، وتقدر الشركة أن بإمكانها تدريب عمالة جديدة لتنمو بمعدل 25% سنويًا.

ولكن عائد المنافسة المبنية على القدرات لايأتي من الوضع الجغرافي بقدر ما يأتي من الدخول في أنشطة جديدة، ويحقق ذلك هذا النوع من الشركات من طريقيتين: الأول إنشاء واستنبات نشاط الشركة مرة أخرى، وشركة هوندا مثال جيد لما سبق قوله؛ فكثير يرى أن نجاح الشركة يرجع إلى الطريقة الإبتكارية في تصميم منتجاتها وإنتاجها، وهذه الأشياء مهمة. ولكن ما يقود تفوق الشركة هي مزايا أقل وضوحًا؛ فعلى سبيل المثال فإن جزءًا كبيرًا من نجاح الشركة هو نجاحها في إدارة أنشطة التوزيع الذي اختلفت كثيرًا عن العلاقة المعتادة بين المنتجين

والموزعين؛ فالموزعون المحليون نمطًا كانوا من عشاق الدراجات النارية الذين يزيد اهتمامهم بالتعرف على طرق لتدعيم هواياتهم أكثر من اهتمامهم بتضخيم نشاطهم التجاري؛ فهؤلاء الموزعون لم يهتموا أساسًا بالتسويق، أو إدارة المخزون من الأجزاء، أو أي نظم ووظائف تجارية أخرى.

وبالمقارنة فإن شركة هوندا أدارت شبكة موزيعها بطريقة تتأكد منها أنهم سيصبحون رجال أعمال ناجحين؛ فقد عاونتهم الشركة لأداء إجراءات التشغيل والبيع، وتخطيط المتجر من الداخل، وإدارتهم للخدمات التي يقدمونها للعملاء، وقد قامت الشركة بتدريب كل موزعيها وكل موظفيها على هذه النظم الإدارية الجديدة ودعمتهم بنظام معلومات خاص بادرة التوزيع يعتمد على استخدام الكمبيوتر وبالطبع لم يكن هناك مجال لمقارنة موزعي هوندا المدعمين إداريًا وماليًا بموزعي الشركات الأخرى الذين كان معظم يعمل جزءًا من الوقت و لم يحظ بهذا التدريب والدعم المادي والمالي والإداري.

وقد اعتمد تحرك شركة هوندا إلى الأنشطة الجديدة مثل آلات الحصاد وقص الحشائش والموتورات الخارجية والسيارات على تكوين هذا النوع من القدرات التوزيعية، وحتى في توزيع السيارات غالية الثمن (الفخمة) التي يتجه موزعوها المحليون إلى تقديم المزيد من الخدمات لعملائهم؛ فقد كانت قدرات الشركة في إدارة شبكة موزعيها قادرة على تقديم خدمات نموذجية، وقد حصل هؤلاء الموزعون على أعلى التقديرات الخاصة برضاء العملاء بين الشركات التي تبيع السيارات في أمريكا.

واحد الأسباب وراء ذلك النجاح هو تمتع هؤلاء الموزعون بمرونة وحرية اتخاذ قرار في شأن ما إذا كان الإصلاح المطلوب مغطى بالضمان الذي تقدمة الشركة فورا دون رجوع إلى الشركة (راجع الجزء المعنون: كيف تختلف القدرات عن المنافسة: حالة شركة هوندا).

ولكن الشكل النهائي من المنافسة المؤسسة على القدرة قد لا يعتمد على تكوين نشاط مشابة للنشاط الأساسي بقدر ما يعتمد على ابتكار إجراءات مرنة جدًا وقوية بحيث يمكن أن تخدم قطاعصا عريضًا من الأنشطة.

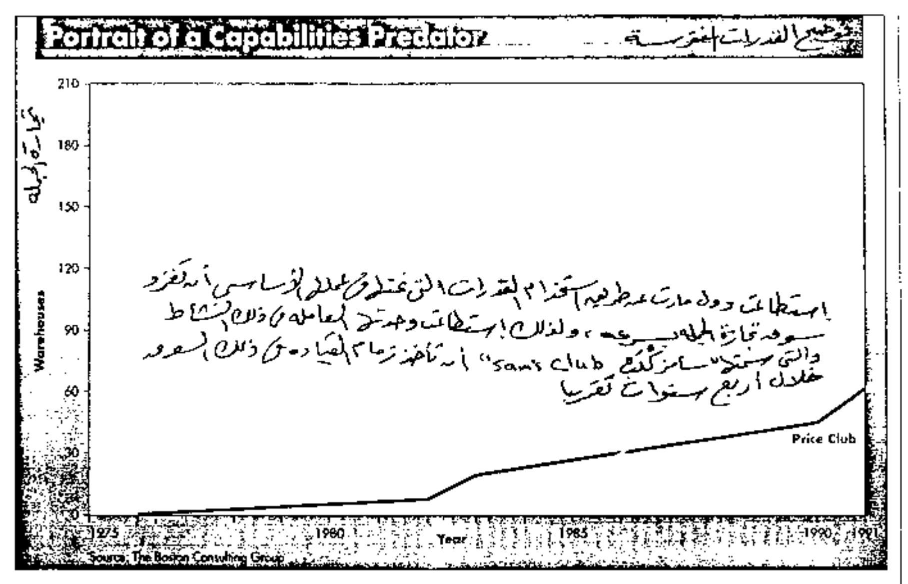
وهذه حالة شركة وول مارت فقد استخدمت الشركة نفس نظام تجميع المخزون الذي جعل متاجر الخصم التي تمتلكها الشركة ناجحة جدًا لتنطلق إلى أنواع جديدة وأخرى تقليدية من متاجر التجزئة المميزة. خذ مثلاً المتاجر التي يطلق عليها نوادي الجملة التي تبيع بسعر رخيص جدًا نتيجة للخصومات الكبيرة تعطيها للعملاء الذين يشترون كميات كبيرة ففي سنة 1983 أنشأت شركة وول مارت مجموعة النوادي الخاصة بها لتنافس الشركة التي أوجدت هذا النوع من التجارة (Price Club) شركة ك مارت K Mart التي تشغل نواديها تحت اسم PACE Memlerships werehoase وقد أطلقت شركة وول مارت على نواديها اسم SAM'S Club؛ ففي خلال أربع سنوات تفوقت مبيعات سامز على مبيعات كل من Price Clubs وعلى PACE، وفي سنة 1990 كانت مبيعًا شركة وول مارت من هذا الفرع من النشاط 5.3 بليون دولار مقارنة بمبيعات قدرها 4.9 بليون دولار لشركة Price Clubs و1.6 بليون دولار لشركة K Mart، وفوق ذلك كررت شركة وول مارت هذا المستوى من النجاح في أنشطة التجزئة مثل تجارة الأدوية، وفي النموذج الأوروبي المعروف بـHyper Markets والنموذج الضخم من المتاجر المعروف سوبر ستور Super Store.

وبينما كانت شركة وول مارت تنمو بسرعة عن طريق إنشاء هذه المتاجر كانت شركة K Mart تنمو عن طريق شرائها مع تحقيق بعض النجاح والفشل ففي العقد الماضي اشترت شركة K Mart وباعت بعض الأنشطة إلى لا علاقة لها بعملها الأصلي مثل المطاعم والتأمين مما يشير إلى بعض المصاعب التي واجهت الشركة في هذه المجالات.

ولا يعني هذا أن النمو عن طريق شراء الأنشطة محكوم عليه بالفشل؛ فالشركة التي تركز في منافستها على القدرات إلى تمتلكها سوف تكون أقدر على اختيار الشركة الأفضل عند الشراء (تلك التي يمكنها أن تستفيد من قدرات المنشأة المشترية) وستكون كذلك أقدر على دمجها في الشركة بنجاح، وعلى سبيل المثال ففي السنوات الحديثة بدأت شركة وول مارت في دعم نموها الذي يعتمد على النمو الداخلي عن طريق شراء عدد من الشركات الآخرى مثل بعض صغار نوادي الجملة وموزعي البقالة وغيرها من الشركات التي يمكن ادماج تشغيلها مع نظام شركة وول مارت.

ومن المثير توقع الخطوة التالية لشركة وول مارت؛ فاستراتيجية الشركة في تجميع مخازنها يمكن أن تكون استراتيجية ناجحة في العديد من أنشطة تجارة التجزئة.

ففي العقد الماضي ظهرت شركة وول مارت من مكان غير معلوم لتتحدى شركة K Mart وفي العقد القادم فإن شركة مثل شركة تويز "آر" أص Toys "R" US تسيطر وول مارت أو تمتلك حاليًا على 10% من سوق ألعاب الأطفال وقدره 13 بليون دولار وشركة أخرى مثل شركة سيركويت سيتي Circuit City شركة إليكترونيات ربما وجدا نفسيهما في مرمى هذه الشركة بما لديها من قدرات ملتهمة Competition.



By applying capabilities developed in its core business, Wal-Mart was able to penetrate the wholesale club market quickly. Its unit, Sam's Club, overtook industry leader Price Club in a mere four years.

مستقبل المنافسة المؤسسة على القدرات

:The Future of Capabilities-Based

في الوقت الحالي تمتلك الشركات التي تنافس على أساس القدرات مزايا تنافسية على منافسيها الذين مازالوا ينظرون إلى المنافسة (أي البيئة التنافسية) نظرة تقليدية، ولكن هذه الحالة لن تستمر إلى الأبد؛ فكلما تحول العديد من الشركات إلى هذا الأسلوب التنافسي فستصبح المنافسة المؤسسة على ذلك الأسلوب أقل

أهمية من قدرات أو قدرة محددة؛ اختارت المنظمة بناءها والتفوق فيها، وأخذا في الاعتبار الاستثمارات طويلة المدى التي يتطلبها ذلك النوع من المنافسة؛ فإن الاختيارات الاستراتيجية للمديرين سوف تكون هي المحددة لقدرة المنظمة التنافسية في المستقبل.

فإذا كانت شركة وول مارت وشركة K Mart مثاليين جيدين لحالة المنافسة المبنية على القدرات في الزمن الحاضر؛ فإن قصة البنكين اللذين ينموان بمعدلات سريعة توضح مستقبل المنافسة المؤسسة على القدرات، وأحد هذين البنكين هو بنك واتشوفيا Wachovia الذي يدار من مركزين رئيسين أحدهما في مدينة جورجيا أتلانتا والثاني في مدينة ونستن سالم بنورث كارولين Winshton–Salem–North Carolina. أما البنك الآخر فهو بنك رقم (1) Bance one الموجود في مدينة كولومبس اوهايو Columbus، Ohio فقد تمع بالحصول على أعلى عائد على الأصول في الولايات المتحدة لمدة طويلة. وكلا البنكين ينافس وفقًا للقدرات التي يمتلكها، ولكنهم ينافسون بطرق مختلفة تمامًا.

أما بنك واتشوفيا فإنه ينافس وفقًا لقدرته على فهم احتياجات العملاء والاستجابة لها. (أي حاجات كل عميل على انفراد)، ويظهر هذا من كبر متوسط عدد المنتجات التي يقدمها هذا البنك لكل قطاع من قطاعات العملاء مقارنًا بباقي البنوك.

وأهم ما تتأسس عليه هذه القدرة هو مجموعة العاملين المتخصصين التي تبلغ 600 عامل أو أخصائي بنكي Bankers الذين يمكنون الشركة من تقديم الخدمات الشخصية لعملائها بطريقة لم تكن متاحة إلا في البنوك الخاصة سابقًا. أي أنهم يصلون بمستوى الخدمات إلى ذلك المستوى الذي تقوم به المشروعات الصغرى ذات العلاقة القوية بعملائها، وتمكن نظم الدعم المتخصصة المتاحة لهؤلاء العاملين أن يخدم كل منهم 1200 عميل، ومن بين هذه النظم المتاحة: ملفات متكاملة عن العملاء وإجراءات تمكن البنك من الاستجابة لطلبات كل العملاء تقريبًا بنهاية يوم العمل، وكذلك برنامج التدريب للعاملين الذي يبلغ مدته خمس سنوات.

وبينما تركز هذه الشركة على خدمة العملاء (أي خدمة كل عميل) فإن ميزة بنك رقم واحد هو خدمة احتياجات للمجتمعات بصورة شاملة (أي الاحتياجات الكاملة لمجتمع معين)، وحتى تقدم الشركة الخدمات البنكية بصورة جيدة؛ فإن على البنك أن يمتلك جذورًا قوية بالمجتمع الذي يخدمه، ومن الناحية التقليدية فإن البنوك الصغيرة لا تستطيع امتلاك أكبر قدر من القدرات المتخصصة (الخبراء) ولا الخدمات الحديثة، ولا هيكل التكاليف المنافس الذي تمتلكه البنوك الكبرى التي تقدم خدماتها لعملائها المنتشرون في الدولة مثل بنك سيتي كورب Citecorb.

ولكن بنك رقم واحد ينافس عن طريق تقديم الأفضل لعملائه في البيئة الموجودة على المستوى المحلي وعلى المستوى العام أو الدولة بالكامل، وبلغة الشركة Bank one Out–Locals the national Banks and Out–nationals the local Banks أي أنه تفوق على البنوك المحلية بالخدمات الدولية وتفوق على البنوك الدولية بالخدمات المحلية.

والوصول إلى هذا التوازن يعتمد على عاملين الأول هو الاستقلال المحلي؛ فالدور الذي تقوم به الإدارة المركزية في بنك رقم (1) لا يقوم به مديروا الإدارة العليا ولكن يقوم به رئيس مجلس إدارة البنوك المندمجة مع بعضها (51 بنكا) والتي تشكل مع بعضها شبكة كاملة، والرئيس يتمتع بسلطة استثنائية في الإقليم الذي يوجد فيه. فهم يختارون المنتج ويحددون السعر والاستراتيجية التسويقية؛ كما أنهم يتخذون القرارات الخاصة بمنع الائتمان، ويضعون السياسات الإدارية الداخلية. بل أن باستطاعتهم تخطي السياسات العامة التي تضعها الإدارة المركزية في ميدان التسويق، وبينما يقوم نظام بنك رقم (1) على نظام اللامركزية العميق فإن نجاحها يعتمد على إجراءات مركزية مفصلة ومدروسة بدقة، وهي إجراء يعتمد على مبدأ التعلم المستمر للمنظمة، ومن حق رئيس إحدى الوحدات المنضمة أو المشتركة أن يشكل المنتجات أو الخدمات التي يقدمها البنك وفقًا للظروف المحلية، ولكن المتوقع منهم أن يتعلموا من أداء أفضل الوحدات الموجودة في الشركة وأن يستخدموه في أداء وحداتهم، وتجمع الإدارة المركزية معلومات كثيرة جدًا عن

أداء كل وحدة من الوحدات المكونة للنظام سواء عن أدائها الخارجي أو الداخلي، وعلى سبيل المثال فإن البنك يطبع بصفة دائمة ما يسمية سفرة الجماعة أو منضدة League Table تحتوي على مقاييس عديدة للأداء مع إدراج أتعس الوحدات الأداء في أول القائمة، وهذا يشجع التعاون لتحسين أوضاع هذه المجموعة بدلاً من منافسة الوحدات الأفضل أداء. كذلك فالبنك يعمل بصفة دائمة لتحسين انسياب العمل Work Flow Re–engineering وعلى تبسيط الإجراءات ويُطلق البنك على أفض مائة مشروع (المشروعات الأكثر نجاحًا) أفضل الأفضلين Best of The Best وتقوم الإدارة بتوثيقها وتوزيع تلك الوثائق على فروع الشركة.

ومن الملاحظ أن كلا من بنك واتشوفيا وبنك رقم (1) ينافس على أساس ما تتميز به كل منهما من قدرات؛ فكلاهما يركز على إجراءات أساسية لنجاح العمل، ويعطي من يمارس العمل سلطة اتخاذ أهم القرارات المرتبطة به؛ فكلا الشركتين يتبع نظام اللامركزية ولكن التركيز يختلف، وكلاهما له هدف واحد يستقطب قواه ولكنهما يتمتعان بالمرونة.

وفيما يلي توضيح للنهايات المتشابهة؛ فشركة واتشوفيا تستجيب لاحتياجات كل عميل من العملاء مع تقديم خدمات تشبه ما تقدمه البنوك الخاصة. أما بنك رقم (1) فإنه يستجيب لاحتياجات السوق المحلي في شكل مجموعات خدمات بمرونة ومع مزايا البنوك المحلية التقليدية، ونتيجة لذلك فإن كلا منهم يركز على إجراءات مختلفة: فشركة واتشوفيا تركز على تحويل المعلومات الخاصة بالعملاء في العديد من القنوات ونقاط خدمة العملاء؛ أي نقاط الاتصال بهم إلى مزايا تنافسية؛ أما البنك رقم (1) فإنه يركز على نقل أفضل الإجراءات المتبعة في فروع الشركة إلى الفروع الآخرى. كذلك فإن كلا الشركتين تدعم مستويات إدارية مختلفة في الشركة وهي البنك الشخصي في شركة واتشوفيا ورئيس المجموعة في بنك رقم (1).

وأهم من ذلك كله إنهما ينموان بطرق مختلفة؛ فنظرًا لأن معظم قدرات واتشوفيا تركز في تدريب مجموعة من رجال البنوك؛ فإن البنك قام بشراء عدد

محدود من البنوك، ومن الممكن للشركة دمج هذه البنوك ببطء. أما قدرات البنك رقم (1) فمن السهل نقلها إلى البنوك الجديدة التي يقوم بشرائها. كل ما تحتاجه الشركة هو إنشاء نظام المعلومات الإداري MIS، والقيام بتدريب رئيس البنك الذي اشترته، وهي إجراءات يمكن الانتهاء منها خلال شهور بالمقارنة بالمدة الطويلة التي تحتاجها شركة واتشوفيا لنقل قدراتها إلى الوحدات الجديدة، ولذلك فإن البنك رقم (1) جعل شراء البنوك خط مستقل.

فإذا كان لكلا الشركتين أن تتنافسا؛ فليس من الواضح من يتفوق في هذا الميدان؛ فلكل منهما نواحي قوة يتمتع بها تختلف عن نواحي قوة الشركة الأخرى؛ فقدرة الشركة على خدمة كل عميل عن طريق تقديم العديد من الخدمات المناسبة لظروف كل عميل سوف تسمح لها بالحصول على أرباح من كل عميل أكبر أرباح بنك رقم (1) من كل عميل، وعلى الجانب الآخر فإن شركة واتشوفيا لا تستطيع أن تعدل منتجاتها وأسعارها وطرق ترويجها لظروف السوق المحلي بنفس القدرة التي يستطيع بها البنك رقم (1). كذلك فإن معدل نمو شركة واتشوفيا محكوم بالوقت الذي يتوفر لها لتدريب موظفيها المتخصصين ذوي المستوى المتميز.

وبالإضافة إلى ذلك فإن هذه الفروق عميقة في كلا الشركتين؛ فهذه الفروق تحدد قدرة كل من الشركتين بطريقة صعبة التغيير؛ فكل شركة تختص أو تنفرد بنوع منها، وهي في نفس الوقت لا تجتمع مع بعضها بل تتبادل الموقع، ولذلك فإن اختيار القدرة المناسبة لبنائها والتفوق وفقًا لها هو روح الاستراتيجية. أو كما قال المؤلف: Capabilities are aflen mutually exclusive، Choosing the riglt ones is the essence of strategy.

الفرق بين الكفاءات والقدرات: حالة شركة هوندا:

رفع جيري هامل Garry Hamel وس.ك. باراهالاد C.K. Parahalad في مقالهما المؤثر المنشور في هارفارد بيزنس ريفيو HBR سنة 1990 بعنوان "لب الكفاءة في الشركات The Core Competence of the Corporation" راية الحرب ضد نظريات ومفاهيم المنافسة التقليدية التي لا تختلف كثيرًا عما شرحناه هنا، ومع ذلك فإن وجهة نظر هامل وباراهالاد تقوم على أن حجر الأساس في استراتيجية الشركات هولب الكفاءة، والسؤال هو: ما هي أوجه الشبة والخلاف بين مفهوم الكفاءة والقدرات؟ عرف هامل وباورهالاد جوهر الكفاءة بأنه مزج بين عدد من أنواع التكنولوجيا ومهارات الإنتاج التي تؤثر في العديد من خطوط المنتجات بالشركة؛ فجوهر الكفاءة لشركة سوني في إنتاج المنتجات الصغيرة جدًا. على سبيل المثال سمح للشركة بالتفوق في إنتاج أشياء كثيرة من المسجل الذي يحمله من يمارس رياضة المشي، والمسمى ووكمان Walkman إلى كاميرات الفيديو إلى الكمبيوتر الذي يكون في حجم الدفتر. كذلك فإن جوهر الكفاءة بالنسبة لشركة كانون في العدسات والتصوير ومراقبة المعالجة الصغيرة Microprpcessor Controle مكنها من دخول أسواق تبدوا بعيدة عن نشاطها الأساسي مثل آلات التصوير وطابعات الليزر والكاميرات وآلات الكشف عن الأشياء Image Scanners.

وكما توضح الأمثلة السابقة فقد استخدم هامل وباراهالاد مفهوم جوهر الكفاءة ليوضحا السهولة التي يستطيع بها المنافس أن ينجح في أسواق تبدوا أنها بعيدة عن نشاطه الأساسي، ولكن النظرة الفاحصة لما سبق توضح أن جوهر الكفاءة لا يحكي كل القصة.

فكر في تحرك شركة هوندا من سوق الدراجات النارية إلى الأنشطة الأخرى بما فيها آلات قص الحشائش في حدائق المنازل ومحركات الزوارق Outboard Motor والسيارات Power Trains.

يرجع هامل وباراهالاد نجاح شركة هوندا إلى تفوقها في صناعة الموتورات والجرارات، ويريان أن ذلك هو جوهر الكفاءة بالنسبة لها، وبينما تفوق شركة هوندا في صناعة الموتورات أمر هام فإن هذا التفوق لا يشرح بمفرده سرعة تحرك الشركة الناجح إلى العديد من الأنشطة خلال العشرين سنة الأخيرة، وفوق ذلك فإن شركة جنرال موتورز حققت نجاحًا مماثلاً لما حققته شركة هوندا في تصميم وصناعة الموتورات، ولكن ما يميز هوندا عن غيرها من الشركات المنافسة هو تركيزها على قدراتها.

وهناك قدرة هامة تتمتع بها شركة هوندا ولكنها غير واضحة بجلاء، وهي قدرة الشركة على إدارة علاقاتها مع الموزعين، وتتمثل تلك القدرة في كفاءة الشركة فيتدريب ودعم شبكة موزعيها في مجالات التشغيل، وسياسات المنتجات التي تتعامل فيها متاجرهم والبيع وتخطيط المتجر وإدارة الخدمات، وقد نميت هذه القدرة أولاً في مجال أنشطتها الخاصة بصناعة الدرجات النارية ثم نقلت بعد ذلك لكل نشاط جديد دخلته الشركة.

وهناك قدرة أخرى تحتل مركزًا هامًا بين أسباب نجاح شركة هوندا، وهي القدرة المرتبطة بالاعتراف بأهمية المنتجات الجديدة للشركة Product Realization. ذلك أن المدخل التقليدي لتنمية المنتجات الجديدة يفصل عمليات التخطيط للمنتج، والموافقة عليه. ثم إنتاجه وطرحه في السوق إلى ثلاث أنشطة متتابعة هي تقوم احتياجات السوق، والتأكد من أن المنتجات الحالية تفي أو لا تفي بتلك الاحتياجات؛ ثم اختبار المنتج المقترح للتأكد من وفاته بتلك الاحتياجات، وأخيرًا انتاج النموذج الأول والنتيجة النهائية لهذه الخطوات هي بناء مصنع جديد أو منظمة جديدة لتسويق المنتج. وكما هو واضح فإن هذه الإجراءات تأخذ وقتًا طويلاً، ومع الوقت تنفق الأموال. ولكن شركة هوندا فإن دورة الإنتاج التي تسير وفق قواعد صارمة يتم تعديلها جذريًا كل أربع سنوات وجزئيًا كل سنتين وعلى سبيل المثال فإن السيارة أكورد Accord تعرضت لتعديل جذري سنة 1990 نظرًا لأن الموديل ينتج منذ سنة 1986، ولكنه عدل جزئيًا سنة 1988 حيث اضيفت إليه نظام قوة في الفرامل وعجلة القيادة Power Train انتج واستخدم لأول مرة سنة 1986، وفي النهاية فإنه عندما تكتمل المنتجات الجديدة فإنها ترسل للمصانع والمنظمات الحالية – وهذا يقلل زمن إنتاجها وطرحها في السوق بشكل كبير، ومع تقليص الوقت تنخفض النفقات والمخاطر كثيرًا.

فكر في المقارنات التالية بين هوندا وجنرال موتورز. في عام 1984 بدأ قسم اكيورا في هوندا Acura، وبعد سنة بدأ قسم ساتورن Saturn بجنرال موتورز، وقد اختارت هوندا دمج قسم اكيورا في منظمتها ومصانعها الحالية؛ ففي أوروبا على سبيل المثال فإن السيارة اكيورا لجندا Acura Legenda التي ينتجها قسم اكيورا تباع بواسطة قوة البيع التي تبيع هوندا لجندا، والآن فإن مصانع اكيورا تنتج ثلاث موديلات وهي لجندا، انتيجرا، فيجور، Integra Vigor Legenda كما أنها تنتج 300 ألف سيارة سنويًا، وفي سنة 1991 فإن إجمالي أنتاج ذلك القسم بلغ 800 ألف سيارة، وأهم من ذلك أنها انتجت ثمانية منتجات مختلفة بواسطة خط الإنتاج المذكور.

أما شركة جنرال موتورز فإنها قد أنشأت مصنعًا خاصًا ومنظمة خاصة بالقسم ستورن، وقد بدأ الإنتاج في نهاية 1990 وستكون سنة 1991 هي السنة التي ينتج فيها الموديل طوال العام، وإذا كانت الشركة محظوظة فسوق تنتج 240 ألف سيارة سنة 1993 أو السنة التالية لها.

وكما يتضح من مثال هوندا فإن الكفاءة تختلف عن القدرة، ولكنهما يُعْدين متكاملين لنموذج من نماذج الاستراتيجية بدأ يظهر في الشركات، ومن الملاحظ أن كلا المفهومين يركزان على صفات سلوكية للاستراتيجية؛ أما النموذج التقليدي فإنه يبني على هيكل الاستراتيجية أو طريقة تكوينها. ولكن عندما تركز الكفاءة على خبرات تكنولوجية أو إنتاجية في نقاط معينة من سلسلة القيمة بالشركة؛ فإن القدرات تكون مبنية على أساس واسع يتجاوز سلسلة القيمة، ومن هذه الزاوية فإن القدرات تكون أكثر وضوحًا للعميل بينما يكون من النادر ظهور روح الكفاءة له.

وكما في نظرية وحدة الأصل أو الجوهر Grand Unifiad Theory التي يحاول فيها علماء الطبيعة في العصر الحاضر شرح السلوك الطبيعي على مستوى الجسميات الأصغر من الذرة وعلى مستوى الكون بالكامل فقد يكون مزج روح أو جوهر الكفاءة بالقدرات المتوفرة لدى الشركات بداية لظهور نموذج عام للاستراتيجية في التسعينيات من هذا القرن.

ممارســةالقــيادةالاســتراتجــية

Exerting Strategic Leadership

ترجمة : د . إسماعيل علي بسيوني

مقدمة:

علينا أن ندرك أن معادلة الإدارة الاستراتيجية سهلة الوصف، وباختصار فعليك تنمية خطة استراتيجية جيدة؛ ثم وضعها موضع التنفيذ بأقصى طاقة ممكنه. ولكن هذا كلام يمكن أن يقال بسهولة أما تنفيذه واقعيًا؛ فإنه أمر صعب. وتعني ممارسة القيادة تحمل القائد مسئوليته بحيث يصبح مولد شرارة البدأ في العمل، ومزيل العقبات التي قد تواجه من يقودهم، وهو بالتالي يحقق الأهداف عن طريقهم. وبالتأكيد فإن ذلك أمر ليس سهلاً، وبالإضافة إلى ذلك فإن المدير الاستراتيجي أو مدير الاستراتيجية يلعب أدوار عديدة بالمنظمة: وأولها أنه المبتكر والاستراتيجي الأول بالمنظمة. كما أنه رئيس الهيئة الإدارية والمنفذ الأول للاستراتيجية، وهو الموجه للمجهودات والمتحدث باسم الشركة، وإليه يشار بالبنان في كل المواقف، وهو الذي يتولى توزيع موارد الشركة، ويتفاوض بالنيابة عنها والمحفز للعاملين، ومقدم النصح لهم. كما أن المدير الاستراتيجي يغرس في تابعية التطلع للعلا ويوفق بين جهودهم. وهو صانع السياسات ومراجعها الأول كما أنه قائد الفرح والبهجة في المنظمة، ويحتاج مدير الشركة أن يكون صلبًا أحيانًا وأحيانًا يحتاج إلى أن يكون مستمعًا جيدًا ومقدمًا للحلول الوسط، وأحيانًا ينبغي عليه أن يشرك غيره معه ي صنع القرار، وفي حالات كثيرة ينبغي أن تتوفر لديه نظرة مستقبلية ثاقبة وأن يبذل جهدًا ووقتًا كبيرين؛ بينما حالات آخرى لا تتطلب منه إلا التوجيه المختصر لتابعية الذين فوض إليهم القيام بالتفاصيل.

وعلى العموم فإن المشكلة التي تواجه القيادة حقيقة هي تشخيص الظروف واختيار أنسب الطرق لمواجهة تلك الظروف، وباختصار فإن هناك ستة أدوار يلعبها قائد الاستراتيجيات بالمنظمة وهي:

1) أن يظل على علم بما يحدث، ومتأكدًا من مدى التقدم والنجاح الذي تحققه المنظمة.
2) نشر نوع من الثقافة يتمكن خلاله من تنشيط الأداء في المنظمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وليكون الأداء عند أفضل مستوى ممكن.
3) الاحتفاظ بالمنظمة قادرة على الاستجابة للتغيرات البيئية، وعلى وعي بالفرص المتاحة لها، والتفاعل الجيد من الأفكار الابتكارية (أي الاستفادة منها).
4) بناء وتدعيم الاتفاق في الرأي، والتعامل بحصانة مع ظروف تكوين الاستراتيجية وتنفيذها، وإخماد أو السيطرة على محاولات تابعية تجميع مصادر القوة والسلطة.
5) تدعيم القواعد الأخلاقية والتمسك بها وإشاعتها.
6) اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين تنفيذ الاستراتيجية والاستفادة منها، وتحسين الأداء الاستراتيجي العام.

وسنأتي على شرح تلك الأدوار الستة فيما يلي :

أولاً: العلم بما يحدث في المنظمة:

الإدارة الميدانية عن طريق الزيارات Managing By Walking Around:

حتى يظل المدير على علم بما يحدث بصورة جيدة؛ فعليه تنمية شبكة جيدة من الاتصالات ومصادر المعلومات، وذلك باستخدام الطرق الرسمية وغير الرسمية. وتشمل قنوات المعلومات والاتصالات العادية التحدث مع كبار المرءوسين وقراءة التقارير ونتائج العمل والحصول على معلومات من العملاء، وملاحظة ردود أفعال الشركات التي تسعى لمنافسته والتعرف على الإشاعات، والانصات إلى العمل العاديين وملاحظة الأداء الاستراتيجي عند حدوثه، ومع ذلك فإن هناك معلومات يمكن الاعتماد عليها والثقة فيها أكثر من غيرها. فالتقارير المكتوبة يمكنها أن تغطي أو تهمل بعض الأنباء غير السارة أو تقلل من شأنها، وأحيانًا ما يؤخر المرءوسون تقارير الفشل والمشاكل على أمل أن يتمكنوا خلال الوقت من تصحيح الوضع وحل المشاكل، وكلما صعدت المعلومات لأعلى المنظمة فإنها تتعرض للتنقيح والتنقية وتصبغ بصبغة من مرت خلالهم. أي أنها لا تنقل كما هي بل يتم الإضافة

إليها والحذف منها وفقًا لهوى من رفعها إلى حد أنها قد تحجب معلومات هامة عن صاحب القرار الاستراتيجي، وعلى مديري الاستراتيجيات الاحتياط ضد مثل تلك الأمور بالتأكد من حصولهم على المعلومات الدقيقة؛ بل واكتساب إحساس جيد بما يقع فعلاً، وأحدى الطرق التي تؤدي إلى اكتساب تلك الصورة الجيدة هي الزيارات الميدانية المتكررة والتحدث خلال كل زيادة إلى أكبر عدد ممكن من المنفذين، ويعرف هذا الأسلوب بالإدارة عن طريق الزيارات الميدانية، وينفذ هذا الأسلوب الإداري بطرق عديدة.

1. ففي شركة هوليت باكارد Hewleft–Packard هناك جلسة أسبوعية في كل قسم مثل ما يعبر عنه بالعربية "جلسة قهوة" في كل قسم يحضرها المديرون العاملون في ذلك القسم، وذلك بهدف إيجاد فرصة اتصال وتعارف عادية للمديرين والعاملين يتعرفون خلالها على الأحداث الجارية بالشركة، ويساعد على تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى الطريقة التي يتم بها تنظيم تلك الاجتماعات ومنها طريقة تحية العاملين من كل المستويات لبعضهم ومناداة بعضهم البعض بأسمائهم وليس بأسماء أسرهم. أي أن الاجتماع يتم بصورة لا تكلف فيها ولا تحفظ، ويعمل رئيس مجلس إدارة الشركة على إشاعة تلك الروح، وقد اشتهر عنه كثرة تركه مكتبة والمشي خلال أقسام الشركة محييا للعاملين ومستمعًا إلى ما يفكرون فيه، وموجهًا أسئلة لهم، ويحكي عنه أنه وجد في تلك الطريقة فائدة عظيمة إلى حد أنها أصبحت بفعل تأكيده عليها معيارًا إداريًا في الشركة، وبالإضافة إلى ذلك فإن العاملين من نفس المستوى في الأقسام المختلفة يجلسون معًا في حجرة واسعة ويناقشون حلول مشاكلهم ويشرحون مقترحاتهم على سبورة معدة لذلك في حجرة الاجتماعات، وهم بذلك يحلون مشاكلهم بطريقة غير رسمية.

2. وفي شركة ماكدونالد تعود منشئ الشركة كاي كروك Ray Kroc أن يقوم بزيارات لفروع الشركة ويقود أثناء تلك الزيارة بإجراء الفحص الذي يرغب فيه بخصوص برنامجه المسمى برنامج "الجودة والخدمة، والنظافة، وتقديم أكل وخدمة جيدين للعملاء مقابل نقودهم Quality، Service، Cleanliness and Value" وهو البرنامج الذي يركز عليه بصفة منتظمة، وهناك قصص عديدة

عن ذهابه للمنطقة الواقعة خلف المطعم والنزول من سيارته الفارهة والتقاط القمامة بنفسه ثم إعطاء موظفي الفرع محاضرة طويلة عن النظافة.

3. وقد حكى أن رئيس مجلس إدارة إحدى الشركات الصناعية التي توظف ما يقرب من 2000 موظف وعامل يقضي وقتًا طويلاً يتمشى في ملعب الجولف المجاور للمصنع محييا كل من يراه من عمال المصنع ويناديه باسمه الأول بالإضافة إلى قضائة وقتًا طويلاً مع ممثلي العمال في اتحادهم ومع موظفي الاتحاد الرسميين مع القيام بدعوتهم لعقد اجتماعات دورية لإطلاعهم بصفة منتظمة على ما يدور بالشركة.

4. ويصر سام والتون Sam Walton منشئ شركة وول مارت على أن مفتاح النجاح أن تخرج من مكتبك وتذهب إلى المتاجر وتستمع إلى ما يقوله المديرون ومساعديهم. ثم يقول إن أفضل الأفكار التي حصلنا عليها جاءت من صغار الموظفين ومن عمال المخازن، وقد اعتاد سام والتون ومنذ فترة طويلة أن يقضي ثلاثة أيام أسبوعيًا خارج مكتبة في زيارات للمتاجر يستمع خلالها إلى مديريها وعمالها، وفي إحدى المرات استخدم طائرة الشركة في الطيران إلى إحدى مدن تكساس الصغيرة، وأعطى تعليمات لقائد الطائرة أن يقابله على بعد 100 ميل؛ ثم وقف على الطريق وأشار إلى أحد شاحنات شركته، وركب مع سائقه باقي المسافة ثم علق على ذلك قائلاً إن تتحدث مع السائق بدون كلفة سيء مُسل جدًا. وقد عرف عنه أنه يقوم بتحية مديري متاجره وزوجاتهم ويناديهم بأسمائهم الأولى في الاحتفال السنوي الذي تقيمه الشركة. كما عرف عنه أيضًا أنه اعتاد أن يذهب إلى مراكز التوزيع الخاصة بالشركة في الثانية صباحًا حاملاً معه صندوقًا من الحلوى ويأكل هو والعاملين في ذلك المركز ويشربوا القهوة ويتحادث معهم للتعرف على ما يدور بأذهانهم.

5. كذلك اعتادا كارلسن رئيس مجلس إدارة شركة الطيران المتحدة الأمريكية أن يسافر حوالي 200.000 ميل سنويًا للتحدث مع موظفي الشركة في أقاليمهم وكان يقول إنني أريد هؤلاء الناس أن يعرفوني ويشعروا بالأطمئنان إلى حتى يقدموا مقترحاتهم ويجادلونني إذا كانت تلك رغبتهم، وعندما التقط بعض

المعلومات؛ فإنني اتصل فورًا بمدير الإدارة وأخبره أنني فرغت الآن من زيارة إدارته أو قسمة وهذا ما وجدته.

6. في شركة فنادق ماريوت لا يكتفي رئيس مجلس الإدارة بزيارة فنادق الشركة مرة على الأقل سنويًا مع ما يقوم به من فحص إمكانيات الفنادق وخدماتها بنفسه؛ بل إنه يدعو جميع نزلاء الفنادق إلى تقويم خدمات الفنادق ونظافتها، ويقوم رئيس مجلس الإدارة شخصيًا بقراءة كل شكوى تأتي من أي عميل كما يقوم بالاتصال بنفسه بمدير الفندق الذي وردت الشكوى بخصوصة.

ويضع كثير من المديرين في كثير من الشركات أهمية كبرى على دور الاتصالات غير الرسمية، وقد قالوا إنه من المهم أن تحصل بنفسك على شعور بما يجري، وأن تتعرف على ما يجري في الواقع، وعندما يجلس رؤساء الشركات بصفة دائمة في مكاتبهم فإنهم يعزلون أنفسهم ويحيطونها بعدد من المسئولين الذين نادرًا ما يكونون مستعدون لإبداء وجهة نظر معارضة أو يتحدثون عن المشاكل التي تواجه الشركة وتكون المعلومات التي يحصلون عليها معلومات قديمة فحصت ونقيت من كل ما يخالف وجهة نظر مقدميها.

ثانيًا: نشر مناخ وبيئة مدعمة للاستراتيجية:

ينبغي أن يكون منفذ الاستراتيجية في مقدمة مدعمي الجو المساند للاستراتيجية والعاملين على خلق الثقافة التي تساعد على تنفيذ الاستراتيجية، وعندما تدخل الإدارة تغييرًا استراتيجيًا جوهريًا فإن أفضل ما تفعله الإدارة هو انفاق جزء كبير من وقتها في قيادة هذا التغيير. أما عندما تدخل تعديلاً محدودًا على الاستراتيجية فإن الوقت المطلوب لإيجاد التناسق بين التعديل والثقافة العامة التي تسود الشركة يكون أقل منه في حالة التغيير الجوهري، ومع ذلك فما زالت هناك دور للإدارة في دفع المنظمة إلى التحسن المستمر، ويعرف كبار المديرين قادة المنظمات إن إقناع العاملين بأن الاستراتيجية التي تم اختيارها هي الاستراتيجية الصحيحة هو مسئوليتهم وأن تنفيذها بأفضل ما يكون ذو أهمية قصوى للمنظمة.

وتلعب كلمات القادة وأفعالهم دورًا هامًا في هذا المجال؛ فالكلمات ترفع معنويات الناس، وتشحن العواطف وتثير الدوافع وتصف المعايير والقيم التي ينبغي

أن توجد في الثقافة المساندة للاستراتيجية، وتوضح أسباب التغيير اللااستراتيجي وشرعيته والمنطق الذي يساند وجهة نظر الإدارة والأولويات الجديدة لديها. كذلك فإن الكلمات تجادل، وتعيد تأكيد التزامات الشركة وثقتها في الاستراتيجية الجديدة. أما الأفعال فإنها تؤكد مصداقية الكلمات، وتخلق نماذج مدعمة للاستراتيجية؛ كما أنها تعطي أمثلة واضحة على ما تريده الإدارة، وتعطي معنى لمحتويات الكلام، وتعلم الناس نوع السلوك المرغوب والمتوقع.

والمنظمات بحاجة إلى نماذج يمكن تخيلها لتدعم وتكمل الأفعال التي تقوم بها. وقد أوضح أحد مديري شركة جنرال موتورز الفرق الواضح بين مصنعين من مصانعها الكبرى:

في المصنع ضعيف الأداء ربما وجد المديرون مع العاملين مرة في الأسبوع، ودائمًا يريدون زيهم الرسمي. كما أن تعليقات المدير دائمًا روتينية وبعيدة عن الظروف التي يشاهدها أمل في المصنع الجيد الأداء فإن مدير المصنع مع العاملين كل الوقت، وهو يرتدي قبعة لاعب البيسبول وجاكتة اتحاد عمال السيارات.

وكقاعدة عامة فكلما زادت درجة التغيير الاستراتيجي؛ أو كلما زاد التحول الثقافي المطلوب لمصاحبة الاستراتيجية الجديدة؛ كما زادت الحاجة إلى معايير ثقافية جديدة، وكلما ظهرت الحاجة إلى وضوح كلمات قادة الشركة وأفعالهم وتدعيم بعضها البعض.

وتوضح الدروس المستفادة من تجارب الشركات الناجحة أن لما يقوله ويفعله قادة الشركات تأثيرًا واضحًا على منفذي الاستراتيجية في كل المستويات التنفيذية، وعلى تنفيذ الاستراتيجية.

ووفقًا لإحدى وجهات النظر فإن تصميم الاستراتيجية رغم أهميته ليس العمل الأهم ولكن ما الذي ينبغي على المنظمة عمله، وما تقوم به فعلاً هو الذي يخلق أسلوب عمل جديد.

وفوق هذا فإن الأقوال والأفعال ينبغي أن تتكرر وتصبح عادة ولا يكفي أن يتم ذلك في المناسبات والاحتفالات فقط، وهذا ما تسعى إليه الإدارة عن طريق النزول إلى ميادين التنفيذ الفعلي.

ومثل هذا الاتصال يعطي المدير شعورًا حقيقًا بما يتم في الواقع؛ كما أنه يعطي المديرين فرصًا لحث العاملين على البذل، والارتقاء بالروح المعنوية، وتحويل انتباههم من الاهتمامات القديمة إلى الاهتمامات الجديدة، وخلق جو من الإثارة، وإشاعة جو من المرح البعيد عن الرسمية، وكل ذلك يوجه التنفيذ وجهة إيجابية، ويكثف مجهودات المنظمة وقدراتها التي تدعم تنفيذ الاستراتيجية.

ثالثًا: الاحتفاظ بالمنظمة قادرة على الاستجابة للتغيرات ومدعمة للإبتكار:

بينما كان تكوين الاستراتيجية وتنفيذها مسئولية المدير الأعلى؛ فإن مهمة الحصول على أفكار جديدة، وتوصيف الفرص المتاحة والاستجابة لتغيير الظروف لا يمكن أن يكون مسئولية شخص واحد. إنها مسئولية المنظمة بأكملها خاصة بالنسبة للشركات الكبرى، وينبغي أن تؤدي القيادة الاستراتيجية إلى توفر معروض من الأفكار الجديدة يمكن الاعتماد عليه خاصة ذلك الذي يأتي من المديرين التنفيذيين والعاملين.

كما أن من أهم واجبات الإدارة الاستراتيجية إشاعة روح الابتكار والاستفادة من الفرص، والتبني المستمر للتغيرات البيئية، ومن الواجب أن نعرف أن الاستجابة المرنة للتغيرات، والبيئة الداخلية الابتكارية أمران هامان بالنسبة للمنظمات العاملة في الصناعات التكنولوجية سريعة التغير؛ حيث تقصر دورة حياة المنتج ويعتمد نمو المنظمة على قدرتها على تقديم سيل متتابع من المنتجات الجديدة، ونفس الشيء حقيقة بالنسبة للشركات التي تضم محفظة أعمالها تشكيلة واسعة من الأنشطة الصناعية والتجارية حيث تختلف الفرص وتتناثر في الصناعات المختلفة ويكون مفتاح النجاح في تمييز المنتجات، وفي الأعمال التجارية حيث يكون مفتاح النجاح هو استراتيجية التكلفة المنخفضة التي ترتبط بارتفاع الإنتاجية وخفض تكلفة الأداء، ولا يستطيع المديرون فرض ذلك بمجرد حض العاملين على أن يكونوا ابتكاريين.

وإحد مداخل القيادة هو تحمل الألم الخاص بتربية وتدعيم العاملين الراغبين في الحصول على التفوق في ميدان الأفكار الجيدة، وتقديم خدمات أفضل ومنتجات جديدة أو استخدامات جديدة للسلع الحالية. هؤلاء الراغبين في تحويل أفكارهم

إلى أقسام جديدة في الشركة، أو أعمال تجارية جديدة وربما صناعات جديدة، ومن الأمثلة الواضحة على نجاح ذلك المدخل الدراسة التي قامت بها شركة تكساس استرومنت حيث راجعت 50 من المنتجات الجديدة الناجحة والفاشلة فوجدت أنه لا يوجد في كل حالة فشل أي متطوع للحصول على التفوق. بل كان هناك بعض المتملقين أو المتسلقين الراغبين في الحصول على النجاح، وعندما راجعت الشركة منتجاتها للنظر فيما إذا كان من المفيد تدعيمها؛ فإنها اكتشفت مجموعة من المعايير، وأول هذه المعايير هو وجود المتطوع المتحمس الراغب في تحقيق التفوق، وبعد هذا المعيار جاء معيار وجود شوق مرتقب، وكون الإنتاج اقتصاديًا في المرتبتين الثانية والثالثة مع وجود فارق كبير بينهما وبين المعيار الأول، ويبدوا أن القاعدة قد وضحت وهو أن أي فكرة عن منتج جديد أو منتج مختلف إما أن يكون وراءها متطوع راغب في الحصول على التفوق وإما أن يكون نصيبها الموت. وينبغيٍ أن يكون لدى البطل العزيمة والمثابرة بعزم، والقدرة على التفوق والمنافسة متمسكًا بهدفه وملتزمًا بالعمل على نجاحه، ومتعصب لفكرته ومتفهمًا لها خلال كل المراحل حتى النجاح.

تربية الأبطال Embowring Champions:

حتى يتم للمدير تنشيط الجو المناسب لتكوين الأبطال – أي خلق البيئة المناسبة التي يستطيعون أن ينمو خلالها – فعليهم فعل أشياء عديدة منها:

1) حيث الأفراد والجماعات على تصعيد أفكارهم للإدارة، وأن يكونوا خلاقين. وذلك عن طريق أن يكونوا ابتكاريين، ويستعملوا المبادأة.

2) ينبغي تحمل سلوك الأبطال الذين يريدون أن يتبعوا نظامهم الخاص بصبر وتفهم وأن تكون هناك حرية للتجربة، وكذلك عمل تعصيف أو استحلاب للأفكار بدون قيود وبصفة غير رسمية في أوقات عديدة وينبغي أن لا ينظر شذرا إلى أصحاب الأفكار الجديدة وكأنهم مصدرًا للمتاعب.

3) ينبغي أن يشجع المديرون هؤلاء الأبطال على عمل العديد من المحاولات وأن يكون لدى المديرين رغبة في تحمل الأخطاء التي قد تقع، وعلى المديرين أن يعرفوا أن معظم الأفكار الناجحة لا تجمع جمعًا بل إن الناس يتعلمون من المحاولات الدؤوبة بل ومن السقوط أيضًا.

4) ينبغي أن يستخدم المديرون جميع الأشكال التنظيمية لتدعم الأفكار الجديدة والتجربة؛ فمن الممكن استخدام فرق الاستكشاف وفرق العمل Task Force والمنافسة بين المجموعات المختلفة التي تعمل في نفس المشروع، وغير ذلك من الطرق.

5) ينبغي أن يتأكد المدير أن عائد التفوق كبيرًا وواضحًا لدرجة تغري غير الناجحين ببذل محاولات إضافية لتحقيق التفوق والنجاح بدلاً من الاستكانة للفشل، وفي الحقيقة فإن دور القيام هنا إيجاد واستخدام نظام داخلي يشجع الابتكارات.

رابعًا: التعامل مع الاتجاهات المختلفة Dealing With Company Politics:

لا يمكن أن يدير القائد الاستراتيجية وينفذها بكفاءة دون التمتع بالخبرة والمهارة في التعامل مع مختلف الاتجاهات السياسية في المنظمة، وأن يتمتع بالقدرة على المناورة لكسب بعض المعارك التي قد تنشب للسيطرة على مصادر القوى، وبصفة دائمة تظهر لُعْبة القوى عند تكوين الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وبالضرورة فإن رؤساء المجموعات المختلفة يكونون تجمعات تقوم بالضغط من أجل أفكارهم كما يقومون بتوضيح التوقعات الجيدة للأخذ بها، وقد تؤثر السياسة على تحديد أولوية البدائل المختلفة، وأي نشاط ضمن محفظة الشركة توجه إليه الموارد أولاً، والظروف السياسية الداخلية عامل هام عند تقرير أي من البدائل الاستراتيجية أفضل من الآخر، وكقاعدة فإن الظروف السياسية الداخلية بالمنظمة تلعب دورًا أهم عند تنفيذ الاستراتيجية، وتؤثر الظروف السياسية الداخلية على الهيكل التنظيمي للشركة (أي وظائف أو أنشطة تحتاج إلى إعادة التنظيم، من يتبع من أَيٍّ من المديرين يملك سلطة على الوحدات الصغرى، ومقدار السلطة التي يمتلكها كل مدير). كما أنها تؤثر على قرارات التعيين (أي من الأشخاص يعينت لملأ الفراغات الموجودة بالإدارة العليا وأيهم تسند إليه رئاسة الأنشطة الاستراتيجية الهامة)، وتؤثر الظروف السياسية أيضًا على عملية توزيع الموارد المالية وغيرها (أي من الوحدات التنظيمية سوف تحصل على أكبر زيادة). وكدليل على ما قلناه ذكر Quinn حالة لثلاثة من المديرين في إحدى المنظمات اعتادوا بصفة منتمة التقاتل

على الموارد كونوا تجمعًا يدعمون فيه بعضهم البعض لرفض خطة لإعادة تنظيم الشركة تنسق بين الأشياء التي سببت الخلاف بينهم في الماضي.

وباختصار فإن الاعتبارات السياسية الداخلية، وطريقة تكوين التحالفات بين الأفراد والجماعات أجزاء متكاملة عند العمل على تكوين اتفاق بين أجزاء المنظمة لتدعيم الخطة الاستراتيجية، وكذلك عند السعي للاتفاق على تنفيذها. والمهارة السياسية قدرة لابد أن يتمتع بها المدير الاستراتيجي حتى يستطيع إدارة العمليات الاستراتيجية.

وينبغي على مدير الاستراتيجية أن يعرف هيكل القوي في المنظمة وكيفية عمله؛ فيعرف من يسوس الأمر بين كبار المديرين، وأن يعرف الأفراد والجماعات النشطة وأيهم يدافع عن مواقعة، ومن يستطيع تقديم المساعدة في حسم الأمر بالنسبة للقرارات الهامة، وفي أي الاتجاهات تسير الرياح بالنسبة لقضية معينة، وعند اتخاذ القرارات الهامة فعلى مدير الاستراتيجية أن يكون حساسًا بصفة خاصة للتحالفات السياسية وأن يحاول الحصول على اتفاق معها.

وتتركز السياسة في ميدان الاستراتيجية على عملية استجلاب البدائل، والحصول على الدعم الكافي للبدائل القوية والكافي أيضًا لقتل البدائل الضعيفة، وقيادة عمله تكوين التحالفات حول قضية معينة، وكذلك الوصول إلى الاتفاق حول الاستراتيجية والالتزام بها.

وقد أوضحت دراسة حديثة لتسعة شركات كبرى أن الرؤساء الناجحين تستخدمون التكتيكات (الأساليب) السياسية الآتية:

1) ترك الأفكار التي تحظى بتأيد ضعيف تموت خلا التباطؤ.

2) إنشاء بعض الاختبارات الإضافية للأفكار التي تحظى بدعم قوي ولكنها غير مقبولة لديهم، وهو لذلك يشعر بعدم جدوى محاربتها مباشرة.

3) العمل على أن يرفض تابعية قبلة المشروعات غير المقبولة.

4) جعل الجماعات تتخذ معظم القرارات السلبية، والاحتفاظ بحق النقض الذي يمكن استعماله في القضايا والقرارات الهامة والحالات الاستثنائية.

5) إن يظل على احاطة تامة بالتأثير الرمزي لأفعاله وأقواله خشية أن تعطي إشارات خاطئة تؤدي إلى ظهور مشروعات وتحركات في الاتجاهات غير المرغوبة لديه.

6) قيادة الاستراتيجية وعدم فرضها؛ فيعطي قليلاً من الأوامر ويصدر القليل من القرارات مع الاعتماد على التساؤلات غير الرسمية ومحاولة التوضيح المستمر حتى يظهر الاتفاق.

7) التأكد من أن جميع مصادر القوى بالمنظمة قد مثلت أو أن لديها طرق الاتصال الخاصة بها مع الإدارة العليا.

8) إضافة أو حقن أوجه وأفكار جديدة عند بحث التغييرات الجوهرية للتغلب على من قد يعملوا على أن تظل المنظمة تسير في نفس الطريق عن طريق الأبعاد المنتظم لأفكار الآخرين.

9) منع التعرض للقضايا الجدلية المثيرة خاصة في الحالات التي تستطيع فيها مراكز القوى أن تتحالف وتتخذ قرارًا بقتلها.

واللعبة السياسية مهمة عند تقديم استراتيجية جديدة ضد استراتيجية قديمة تحظى بالدعم والتأييد، ومن السياسة الخاطئة أن تدفع استراتيجية جديدة إلى موقف تحارب فيه الاستراتيجية القائمة إلا في حالة الأزمات التي يظهر فيها أن الاستراتيجية القديمة لم تعد صالحة في الوقت الحالي؛ فالحديث السيء عن الاستراتيجية القديمة يمكن فهمه بأنه طعن فيمن شكلوها ومن يدعمونها؛ فقد تكون الاستراتيجية القديمة مناسبة للمنظمة وقت تنكوينها؛ كما قد يكون من شكلوها مازالوا ذوي تأثير قوي.

وبالإضافة إلى ذلك فقد تكون الاستراتيجية الجديدة أو خطة تنفيذها ليست الاختيار الأول للآخرين، وقد يبقى الشك بعد الهجوم على الاستراتيجية القديمة، ومع ذلك فقد يكون الجدل الجيد مطلوبًا لتوضيح مزايا الاستراتيجية الجديدة، والحصول على دعم الآخرين، ويترتب على البدأ بمحاربة الاستراتيجية القديمة مباشرة أن تتكالب قوي الرفض مهما كان المدخل المستخدم لاقناع الآخرين، والهجوم المباشر عادة ما يترتب عليه خلق تحالفات بدلاً من التعاون المطلوب.

والخلاصة أنه لكي تحصل على دعم المنظمة بالكامل لخطة استراتيجية جديدة؛ فعلى المدير أن يُقِّوم ويتعامل مع أقوى مراكز التأثير الإيجابي (الداعم للخطة) والسلبي (المناهض لها) للخطة، وعليه أن يضمن دعم الأفراد الرئيسيين، وأن يقوم بتحييد المعارضيين الأقوياء أن لم يكنه اكتساب تعاونهم، وأن يعرف المناطق التي تمثل بالنسبة لهم موقفًا متعدلاً ثم ييني ما يمكنه من الوفاق بين أعضاء المنظمة.

خامسًا: بناء ودعم السلوك الأخلاقي En Forcing Ethical Behavior:

حتى تحافظ المنظمة على مستوى أداء جيد في ميدان السلوك الأخلاقي فعلى رئيس مجلس الإدارة والمحيطين به ممارسة هذا النوع من السلوك علنا والمحافظة عليه في كل تصرفاتهم، وفي الشركات التي تود المحافظة على هذا النوع من السلوك وإشعار الجميع بالالتزام به فإن الإدارة العليا تترجم هذه الرغبة والالتزام في دستور أخلاقي وفي إحاديث الإدارة العليا ومطبوعات الشركة وفي السياسات الخاصة بالسلوك غير الأخلاقي وفي تصرفات كبار رجال الإدارة، وفي التصرفات التي تتخذ للتأكد من التزام الشركة بالدستور الأخلاقي، ويكرر كبار المسئولين أن مسئوليتهم ليست التأكد من الالتزام بالدستور الأخلاقي فقط بل أيضًا رفع تقارير بشأن المخالفات التي قد تحدث، وبينما قد توجد عقوبات للمخالفين؛ فإن الهدف الرئيسي هو التأكد من الانصياع الكامل للدستور، وليس أنزال عقاب بالمخالفين، وبينما يقع العبء على القيادة في هذا المجال فإن باقي المسئولين (المديرين) عليهم مسئولية ممارسة هذا السلوك والتأكد من ممارسة تابعيهم له كل في قطاعه، وينبغي مناقشة الموضوعات التي يكون الحكم فيها على مدى أخلاقية السلوك أو عدم أخلاقيته غير واضح بصراحة مع العاملين؛ كما ينبغي العمل على إيجاد قواعد تقود السلوك في هذه المجالات. أي وضع قواعد إرشادية توضح ما ينبغي أن يتخذ من إجراءات لحل تلك المشاكل، ولا ينبغي أن يفترض المديرون أن أنشطة الشركة تتم وفقًا للقواعد الأخلاقية؛ بل عليهم التأكد من ذلك من خلال الميكانيكية التي يصممونها لمراجعة أنواع السلوك وتوضيح كيفية الأداء.

وهناك عدد من الأشياء ينبغي أن يقوم بها المديرون للتأكد من اتباع السلوك الأخلاقي أو لممارسة دورهم القيادي في هذا المجال وهي:

1) إن يكونوا مثالاً جيدًا في هذا المجال أي أن تكون تصرفات المنظمة وقراراتها أخلاقية فالتصرفات تتحدث بصوت أقوى من الكلمات (أي أشد تأثيرًا).

2) ينبغي فهم المديرين أي معرفتهم، وكذلك العاملين للسلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي، ويتطلب ذلك عمل الدورات التدريبية الخاصة بذلك على أن تتم مناقشة القضايا التي لا اتفاق عليها Gray areas في هذا البرامج.

3) ينبغي أن تراجع إدارة الشركة بوضوح للدستور الأخلاقي وأن تستشهد به عند مناقشة القضايا الأخلاقية المختلفة، وينبغي أن يناقش كل فرد في ذلك وتتخذ موقفًا واضحًا من القضايا المتعلقة بالسلوك الأخلاقي.

4) ينبغي أن تجهز الإدارة العليا نفسها لتكون الحكم الأخير في ما يثار من مشاكل، ويعني ذلك إبعاد بعض كبار العاملين إذا ثبتت أدانتهم.

وينبغي أن يتميز البرنامج الجيد الذي يساعد على التأكد من امتثال المنظمة بالمزايا الآتية :

1) تشكيل لجنة من أعضاء مجلس الإدارة (غالبًا من الأعضاء الخارجيين) لمتابعة أداء المنظمة في هذا المجال.

2) تشكيل لجنة من كبار المديرين لتدبير برامج التدريب في هذا المجال، وتدبر كذلك تطبيق القواعد الأخلاقية، والتأكد من الامتثال لها.

3) مراجعة سنوية لجهود كل مدير في هذا المجال، وكتابة تقرير رسمي عن الإجراءات التي اتخذها كل مدير لعلاج نواحي القصور.

4) أن يطلب من المديرين بصفة دورية التوقيع على تعهد باتباع الدستور الأخلاقي للمنظمة بصفة منظمة في سلوكهم اليومي.

قيادة إجراءات التصحيح:

لا توجد خطة استراتيجية، ولا خطة للتنفيذ يمكنها أن ترى الأحداث والمشاكل التي قد تظهر بصورة دقيقة، ولذلك فإن إحدى التعديل واتخاذ إجراءات التصحيح أمر عادي؛ بل ربما كان ذلك ضرورة من ضرورات الإدارة الاستراتيجية.

وعلى الإدارة أن تقرر عند استجابتها للتغيير ما إذا كان من الواجب اتخاذ إجراء فوري أم أن الأمر لا يتطلب ذلك، وغالبًا ما تقوم الإدارة العليا عند حدوث المشاكل بدفع كبار المساعدين لجمع معلومات وتقديم مقترحات لمواجهة الأزمة ثم يترأس الرئيس بنفسه جلسات المناقشة ويحاول أن يحصل على اتفاق بين الأعضاء بشأن حل المشكلة؛ فإذا لم يستطيع الحصول على الاتفاق فإن العبء يقع على صانع الاستراتيجية ليختار الحل أو التعديل الاستراتيجي ثم يقود الجدل حوله للحصول على الاتفاق المطلوب، وعندما يتوفر وقت كاف للإدارة لإجراء التقويم الكامل فإن مدير الاستراتيجية يفضل أن يتم التقويم جزءًا بجزء أو للأجزاء التي تمت إضافتها أو تعديلها حفاظًا على الالتزام والاتفاق حول حل المشكلة (أو الحل المقترح) ويتضمن هذا المدخل:

1) الحفاظ على المرونة وعلى أن يظل هناك عدد من الخيارات مطروح لحل الأزمة.
2) توجيه الكثير من الأسئلة حول الأزمة.
3) الحصول على معلومات مكثفة ومتعمقة عن المشكلة من الإخصائين.
4) حث المرءوسين على المشاركة في تنمية البدائل وتقديم مقترحات الحل.
5) الحصول على رد فعل العديد من العاملين بهدف الوصول إلى حل معقول ولاختبار أهدافهم وما قد يقبلونه من حلول (أي التعرف على اتجاهاتهم السياسية).
6) محاولة الحصول على التزام الأعضاء بالحل الذي قد يقترحه، وذلك بالتتحرك التدريجي نحو الحل الذي يعتقد سلامته.

والمبدأ الذي يحكم تلك الظروف هو تأخير اتخاذ القرار بهدف الحصول على أكبر قدر من المعلومات، واستكشاف الظروف بالقدر الكافي لمعرفة ما ينبغي عمله والسماح لكل الاتجاهات السياسية للتعبير عن نفسها حتى يتم التحرك نحو اتفاق على حل ما، ويتردد كبار المديرين في الالتزام المبكر بتعديل كبير لأن ذلك قد يحول بين الكثيرين وبين توجيه الأسئلة الضرورية.

وعلينا أن نفهم أن إدخال التعديل والتصحيح لا ينبغي أن يكون رد فعل للمشاكل أو الأزمات التي تواجه التنفيذ بل أن المبادأة بإجراء التعديل قبل الازمة قد

يؤدي إلى تحسين الاستراتيجية أو تنفيذها، والصفة المميزة للإدارة التي تأخذ بزمام المبادأة أن التعديل يبدأ من الإدارة ولا يفرض عليها كرد فعل للأزمات والمشاكل.

ويستخدم مديروا الاستراتيجية الناجحين العديد من الأساليب التي تتصف بالمبادأة منها :

1) تكليف جهة داخلية أو خارجية ببحث الأنشطة التي توفر لديهم إحساس بوجود حاجة إلى إدخال تعديل أو تغيير عليها أو على طرق أدائها.

2) تسوق أفكار من الزملاء محل الثقة، ووضع بعض الأفكار في مجال التجربة.

3) تكوين فرق من العاملين الذين يتوفر لديهم مهارات مختلفة واهتمامات متنوعة، وتركهم يدفعون ويتجاذبون الأفكار الهامة بهدف توسيع المداخل المختلفة لحل المشاكل.

4) الاتصال بالعديد من الناس داخل وخارج المنظمة للحصول على عينات ممثلة من الأفكار الخاصة بالمشكلة أو التعديل ثم جس النبض، والاستماع في محاولة للحصول على إشارات تحذير من المشاكل الكامنة أو التي في طريقها للظهور على السطح، ودراسة جميع المعلومات الصاعدة بترو وكذلك تقصير الدورة التي تمر بها تلك المعلومات حتى تصل إليه بسرعة.

5) حث المستويات الدنيا على تقديم مشروعات لتحسين الاستراتيجية وتشجيع تقديم الأفكار والمداخل الاستراتيجية المتنافسة، وترك طلب التعديل يأتي من المستويات التنفيذية، مع تأجيل اتخاذ القرار حتى يظهر أي الاقتراحات البديلة أفضل لمواجهة ظروف المنشأة.

6) البحث عن حلول ومقترحات أخرى غير تلك التي وردت من المستويات التنفيذية.

7) قبول الخطوات الجزئية والالتزام بها طالما أنها تجري في نفس الاتجاه، وذلك كوسيلة لأرضاء المرءوسين قبل الانطلاق نحو التغيير الاستراتيجي.

8) التحكم في الاتجاهات السياسية للحصول على اتفاق وتدعيم التزام الإدارة للحل المقترح أيا كان هذا الحل.

والإجراءات التي يستخدمها مديروا الاستراتيجية لاتخاذ قرار التغيير لا يختلف في حالة رد الفعل Reactive عنها في حالة اتخاذ الإدارة زمام المبادرة Proactive فهم يقومون بمحاولة التعرف على موطن الحاجة إلى التغيير ثم جمع المعلومات ثم تسهيل الحصول على الفهم والمعرفة للعاملين معهم ثم بذل الجهد في تفنيد المفاهيم التي حصلوا عليها ثم تنمية البدائل، واستكشاف المؤيدين والمعارضين لكل بديل وللتغيير ثم فحص مشروعات التغيير، واستنباط الحلول الجزئية، وتدعيم المتطوعين الراغبين في الحصول على التفوق، وبناء اتفاق بين المديرين ثم تبني الحل الذي تمت الموافقة عليه بصفة رسمية، وقد أعطى رينيه مفرسن Rene Mepherson الوصفة الإدارية الفعالة عندما ذكر في محاضرة له إلقاها على طلاب الدراسات العليا في قسم الإدارة بجامعة ستانفورد وذلك بقوله You Just Keep Pushing أي استمر في الدفع، وحافظ على هذه الروح أي دفع المرءوسين ودفع نفسك للحصول على أفضل بديل، ولا تجزع من الخطأ بل استمر في المحاولة Imade every mistake that could be made، but I just Keep pushing وهذه كلمة لمديري الاستراتيجية.

إن عملية تكوين الاستراتيجية وتنفيذها ليست من العمليات التي تتضمن التوجيه الواضح لإجراءات تسير في اتجاهات خطية لا تنحرف عنها (مثل تنفيذ استراتيجية مبدئية لم تتعرض للتعديل وفقًا لتصور مبدئي وخطة تفسيلية دقيقة) ولكنها بدلاً من ذلك عمل إبداعي يتضمن تبني ظروف لم تكتشف بعد كما يتضمن إعادة تشكيل الاستراتيجية لتناسب تلك الأحداث والظروف. كما أن استخدام مختلف الأساليب الإدارية مطلوب الموازنة الأنشطة والاتجاهات الداخلية مع الاستراتيجية؛ فالإجراءات متكررة ودائرية والعمل مستمر حتى نصل إلى أفضل وضع خلال عمليات مستمرة ينمو بعضها من البعض في الوقت الذي يظهر فيه عند تكوين وتنفيذ الاستراتيجية أحداث لا يبدوا أن بينها ارتباط منطقي، ولكنها تظهر متضافرة ومتصلة ببعضها.

الرقابة الاستراتيجية

تهتم الرقابة الاستراتيجية بالتأكد من أن المنظمة قد حققت أهدافها على المستويات المختلفة بنجاح، وإذا وجد أن الاستراتيجية لم تتم بنجاح؛ فإن هدف الرقابة الاستراتيجية قد يكون تعديل الاستراتيجية أو طريقة العمل بما يؤدي إلى تحسين قدرات المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وغالبًا ما تتم مناقشة الرقابة الإدارية في ضوء الميزانيات، ولذلك فمن الواجب فهم الرقابة الاستراتيجية على إنها أوسع من الاستخدام التقليدي للموازنات؛ كذلك فإن الاهتمام في الرقابة الإدارية العالية على النفقات المدرجة في الموازنة الخاصة بفترة سنة أو أقل وعلى استخدام معايير كمية للتأكد من أنه قد تم الاهتمام بالمبالغ المدرجة في الموازنة أيضًا؛ فإن التركيز يكون على إجراءات الرقابة للتأكد من أنها طبقت بالطريقة المرسومة أم لا، وأخيرًا فإن الإجراءات التصحيحية تتم باتخاذها بعد انتهاء الفترة، ولكن المدة التي تتخذ عنها الرقابة الاستراتيجية تتراوح بين عدة سنوات، وقد تمتد إلى عقد من الزمان كذلك فإنها تستخدم المعايير الكمية والوصفية في تقويم الهيئة الداخلية والخارجية للتعرف على التغيرات التي حدثت فيها بعد البدء في تنفيذ الخطة.

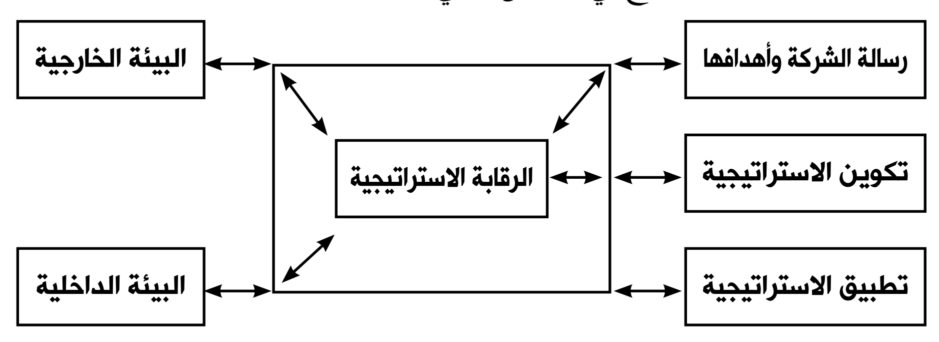
وتعتبر الرقابة الاستراتيجية عملية مستمرة لأن اتخاذ الإجراءات التصحيحية بصورة متتالية قد يصبح عملية ضرورية للاحتفاظ بالمنظمة على الطريق الصحيح وقد يكون الوقت متأخر جدًا لم اتخذت الإجراءات التصحيحية في نهاية المدة، وفيما يلي تلخيص للفرق بين الرقابة الإدارية العادية والرقابة الاستراتيجية.

الرقابة الاستراتيجية	الرقابة العادية
– تغطي وقتًا طويلاً: عدة سنوات إلى أكثر من عقد زمني	– سنة أو أقل
– تستخدم مقاييس وصفية وكمية	– مقاييس كمية
– تركز على البيئتين الداخلية والخارجية	– التركيز على البيئة الداخلية فقط
– الإجراءات التصحيحية مستمرة	– الإجراءات التصحيحية في نهاية فترة الميزانية

دور مجلس الإدارة في الرقابة الاستراتيجية:

سبق الحديث عن مجالس الإدارة وتشكيلها ودورها في وضع الاستراتيجية، وقد احتدم الجدل بين كتاب الرقابة الاستراتيجية بشأن الدور ينبغي ان تقوم به مجالس الإدارة في الرقابة أو الدور الرقابي لأعضاء مجالس الإدارة خاصة بالنسبة لدور الأعضاء الداخليين والخارجيين ونظرًا لأنه سيكون هناك جزء خاص بذلك الدور في شكل مقال فلا داعي للإطالة بالحديث عنه الإدارة العليا والرقابة الاستراتيجية.

ينبغي أن تعرف أن الرقابة الاستراتيجية التي تقوم بها الإدارة العليا تتكون من عدة خطوط رئيسية هي تحديد العناصر التي ينبغي مراجعتها وتقييمها ومراقبتها في كل من البيئتين الداخلية والخارجية ثم تحديد المقاييس التي سيتم استخدامها ثم القيام بالاستخدام الفعلي لتلك المقاييس وإجراء المقارنات للتعرف على ما إذا كان هناك انحراف أم لا وعلى أسباب ذلك الانحراف، وأخيرًا اتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة للظروف البيئية الداخلية والخارجية، ومن الواضح أن القيام بتلك الخطوات أي القيام بالرقابة الاستراتيجية ككل تستهدف المواءمة بين عناصر البيئة الخارجية والداخلية والموازنة بينهما، وبذلك فإن الإدارة التي تقوم بهذا الدور تعتبر وسيطًا أو تقوم بدور الوسيط الذي يوائم بين هذه العناصر حتى تؤدي الاستراتيجية دورها في نجاح المنظمة وتحسين أدائها مع ملاحظة أن هذا الدور يتميز بالاستمرار كما هو موضح في الشكل الآتي:



عناصر الرقابة الاستراتجية:

تتكون الرقابة الاستراتيجية منعدة عناصر هي: إعداد المعايير، وتقويم الأداء، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

العنصر الأول: إعداد المعايير:

تعتبر الأهداف الاستراتيجية على المستويات المختلفة من المعايير الجيدة، وبالطبع فإن هذه الأهداف قد تكون كمية وقد تكون وصفية وبالإضافة إلى الأهداف؛ فإن هناك عددًا من المعايير الكمية الشائع استخدامها في هذا المجال ومنها التوزيعات السنوية وغيرها، ومنها العائد على الأسهم ومعدلات الدورات المختلفة ومعدل النمو في المبيعات وفي حصة الشركة من السوق وصافي الربح والعائد على المبيعات أو على الاستثمارات وأسعار الأسهم، ومن الممكن الحصول على البيانات الخاصة بتلك البيانات من الشركة ومقارنتها بالبيانات التي تصدرها الجهات المستقلة مثل الغرف التجارية وبيانات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء وجهازي المحاسبات والتنظيم والإدارة ووزارة التخطيط ومراكز الدراسات الاستراتيحية المختلفة...إلخ.

وفي الدول المتقدمة فإن هناك العديد من تلك الجهات مثل البيانات التي تصدرها المجلات الدورية المسماه فورتش وفوربس وبيزينس ويك والايكونومست بالإضافة إلى البورصات التجارية والمؤسسات المالية مثل دنز وبراد وغيرها. ولكن لا يغني عن المعايير الوصفية مثل مستوى جودة المنتجات ومستوى رضا العملاء ومدى التقدم في تطبيق برامج التغيير...إلخ.

ومن الملاحظ أن الأهداف تبنى على افتراضات حول البيئة وموارد المنظمة ومستقبلها، وبالتالي فإن لم يكن التنبؤ دقيقًا فلن تكون الأهداف والاستراتيجيات ودقيقة، ولذلك فمن المنطق أن تركز الرقابة الاستراتيجية على الأهداف والاستراتيجيات وحتى نتعرف على مدى استمرار صلاحية الأهداف والاستراتيجيات فمن الممكن أن توجه لأنفسنا أسئلة مثل:

- ما هي الافتراضات الأساسية (ثلاثة أو أربعة) التي تندرج تحتها أهداف واستراتيجات المنظمة؟
- هل مازالت هذه الافتراضات تتفق مع الاتجاهات البيئية والموارد الخاصة بالمنظمة؟
- ما هي أهم العوامل المؤدية إلى نجاح هذه المنظمة؟

ومن الواضح أن الإجابة على هذه الأسئلة لا تعتمد على البيانات الكمية ولكنها تعتمد على التقدير الشخصي للإدارة العليا، وتساعد الإجابة على هذه الأسئلة بالإضافة إلى التقارير التي تصل من الاستشاريين الداخليين والخارجيين الإدارة على اتخاذ الكثير من القرارات في المجالات المختلفة. لذلك فإن التقارير تعتبر أداة من أدوات الرقابة المختلفة حكما تعتمد الإدارة على شبكة من الاتصالات غير الرسمية مع المنفذين والعملاء والمهنيين الخارجيين للحصول على المعلومات المساعدة في هذا الشأن.

العنصر الثاني أو المرحلة الثانية: تقييم الأداء:

الغرض من تقييم الأداء تحديد مجالات المشكلات داخل المنظمة عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع وتحديد مجالات المشكلات التي تواجهها المنظمة أي تحديد المشكلات التي تواجهها تنفيذ الخطة، وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي تواجه التنفيذ إيجابية كانت أم سلبية، ولا يكفي التعرف على الانحرافات المذكرة بل أن الأهم هو التعرف على الأسباب التي أدت إلى تلك الانحرافات عن طريق المقارنات الداخلية والخارجية، وفي ضوء هذه الخطة وتلك المقارنات تتعرف الإدارة على القرارات والإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها والتي تعتبر الخطوة التالية:

والمشكلات الرئيسية التي تواجهها الإدارة في مجال تقييم الأداء الفعلي هو أن تقرر متى وأين وكيف يتم تقييم الأداء؟ وينبغي أن يتم تقييم الأداء بشكل كامل حتى نحصل على معلومات كافية ومفيدة للمنظمة، ولكن ذلك لا يعني غض النظر عن تكاليف تقييم الأداء؛ لذلك ينبغي عدم المبالغة فيه. كذلك ينبغي أن لا يغيب عنا أن تقييم الأداء يمكن أن يؤدي إلى نتائج عكسية عندما يشعر الموظفون أنه يتم بطريقة مبالغ فيها. كذلك فإنه لا ينبغي أن نغفل عامل الوقت عند القيام بعمليات تقييم الأداء والرقابة حتى يكون للإجراءات التصحيحية معني.

العنصر الثالث: اتخاذ الإجراءات التصحيحية أو التغذية العكسية:

ومعنى ذلك إصدار الإدارة القرارات المناسبة لتصحيح الانحرافات، وكما تحدثنا في أعمال القائد الاستراتيجي؛ فإن ذلك يعتبر جزءًا من المهام الرئيسية للإدارة

العليا ولقائد المنظمة نظرًا لأنه هو الذي يمكلك ذلك، ويملك أدوات الإقناع اللازم استخدامها في تلك الظروف، وربما كان من المناسب هنا أن نسرد باختصار أهم الأسباب المتوقعة للانحرافات التي على ضوئها تحدد الإجراء التصحيحي:

1. الأهداف غير واقعية.
2. اختيار خاطئ للاستراتيجية المستخدمة.
3. عدم مناسبة الهيكل التنظيمي للاستراتيجية.
4. عدم اهتمام الإدارة أو عدم ملائمة الموظفين.
5. نقص الدافعية.
6. سوء أو نقص الاتصالات الداخلية.
7. تغير القوى البيئية أو عدم رصدها جيدًا والاستعداد لها مبكرًا.

مواصفات نظام الرقابة الاستراتيجية الجيد:

من الممكن في ظل بيئة سريعة التغيير الحصول على سبل لا ينقطع من البيانات إلى حد يصبح معه نظام الرقابة عديم الجدوى وحتى يكون نظام الرقابة فعالاً فلا بد من أن يتصف بالمواصفات الآتية:

1. أن تكون تكلفة النظام اقتصادية: عند تصميم نظام رقابة لوظيفة من وظائف المنظمة أو نشاط من أنشطتها فلابد أن تسأل الإدارة نفسها ما هو الحد الأدنى من البيانات الذي يكفي لإنجاز مهمة الرقابة في هذا المجال، وذلك لأن كثرة البيانات أو المعلومات مضرة مثلها مثل قلة المعلومات.
2. أن يكون هناك ارتباط بين نظم الرقابة وأهداف المنظمة: وأن يتم تزويد المديرين بالمعلومات المفيدة عن الأنشطة التي يديرونها، وينبغي لذلك أن يتم تحليل دقيق لما نحتاج إليه من معلومات وللمعلومات التي لا نحتاج إليها.
3. أن توفر نظم الرقابة المعلومات في الوقت المناسب: ولا يعني توالي المعلومات بصورة سريعة منتظمة (معلومات عكسية عن الأداء) أن لدى المنظمة نظام رقابة جيد. والسؤال الأساسي هو: هل تم تزويد الإدارة بالبيانات وقت الحاجة إليها

أو قبل ذلك بقليل – أي دون إبطاء؟ وذلك حتى تستطيع الإدارة استخدامها، وفي حالات معينة فإن الحاجة إلى المعلومات تكون سريعة. مثل ذلك عندما تجري المنظمة اختبارًا للسوق لذلك فإن المعلومات المرتدة عن نتائج الاختبار تكون يومية وسريعة؛ أما في الحالات برامج البحوث طويلة الآجل فقد تكون المعلومات المتتالية عديمة الجدوى إن لم تكن لها آثار عكسية، وعلى ذلك فقد ينبغي تصميم نظام الرقابة بحيث يتمشى مع الوقت الذي يستغرقه أداء النشاط.

4. أن لا تقتصر المعلومات التي يقدمها نظام الرقابة على المعلومات الكمية فقط: ذلك أن المعلومات الوصفية قد تكون لها نفس أهمية المعلومات الكمية إن لم تتفوق عليها فمثلاً قد لا تقل أهمية معرفة ما إذا كانت الحصة السوقية لمنتج معين تتجه إلى أعلى أم إلى أسفل عن معرفة النسبة المئوية الممثلة لنصيب الشركة من السوق كذلك فإن معرفة ما إذا كان المنتج الجديد يسير وفق الجدول أو الخطة المقررة لإنزاله إلى السوق لا تقل أهمية عن معرفة المبلغ المدرج في الميزانية لتنمية المنتج الجديد.

5. ينبغي أن تسهل نظم الإدارة اتخاذ القرارات: ويعني ذلك توجيه المعلومات إلى من يستطيعون اتخاذ قرارات مؤسسة عليها أما تقديم المعلومات أو التقارير إلى المديرين لمجرد العلم؛ فإنه يؤدي إلى إهمال المعلومات النافعة التي ترد بالتقارير التي تصدر عن نظام الرقابة، ولا ينبغي أن تكون هناك قواعد تحتم وصول المعلومات إلى كل فرد في المنظمة.

6. ينبغي أن يكون نظام الرقابة بسيطًا: ويعني هذا أن لا يكون النظام معقدًا بدرجة تحتم على من سيستخدمه أن يأخذ دورات تدريبية في كيفية استخدامه والتعرف على منهج أو طريقة عمله؛ فإذا فرض وأن وجد نظام بهذا التعقيد فإن من المفضل إعادة النظر فيه وتبسيطه ليصبح سهل الاستخدام وغالبًا ما تؤدي النظم المعقدة إلى إرباك العاملين وإنجاز القليل والدليل على جودة النظام هو مدى نفعه وليس مدى تعقيده.

طرق الرقابة:

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في الرقابة الاستراتيجية ومنها الموازنات وأنواعها عديدة سبق دراستها في مادة التمويل الإداري، ومنها كذلك المراجعات التي قد يقوم بها المراجعون الداخليون أو المستقلون والمراجعات التي تقوم بها الإدارة للوظائف المختلفة التي يتم أدائها بالمنظمة، ومنها كذلك الرقابة على زمن الأداء التي تعني باستخدام الطرق البيانية والإحصائية التي طورت لتستخدم في عمليات الرقابة ومن أشهرها طريقة المسار الحرج وطريقة بيرت وغيرها من الطرق التي تزخر بها مقررات بحوث العمليات؛ كذلك فإن من الطرق التي تستخدم أو يمكن استخدامها في الرقابة الاستراتيجية طريقة الإدارة بالأهداف.

دور نظم المعلومات في إجراءات الرقابة الاستراتيجية:

تصمم نظم المعلومات الإدارية بحيث تزود الإدارة بالمعلومات التي تساعدها على اتخاذ القرارات المتعلقة بتكوين الاستراتيجية والرقابة عليها والهدف الرئيسي لإنشاء نظم المعلومات بصرف النظر عن مدى التطور التكنولوجي للآلات المستخدمة هو تزويد الإدارة، ومن الأسس التي يجب مراعاتها عند استخدام النظم التصميم الجيد والاستخدام الواعي للنظام، ومن الواضح أن عائد النظام يتزايد عندما يحدث توازن بين تصميم النظام واستخداماته المختلفة وبين الاستراتيجية المطبقة وبالإضافة إلى ذلك فإن قيمة النظام تتحسن إذا اتبعت الإرشادات الآتية:

1. تصميم النظام للوفاء باحتياجات المديرين صانعي الاستراتيجي أي القرارات الاستراتيجية.
2. ينبغي أن يكون هناك تعاون وثيق بين صانعي القرارات الاستراتيجية وبين القائمين على نظم المعلومات.
3. ينبغي أن تقدم المعلومات التي يصدرها النظام في صورة تتناسب مع متطلبات صانع القرارات الاستراتيجية ولا ينبغي تقديم معلومات كثيرة مربكة لا تتطلبها عملية صنع القرار.
4. يعتبر فحص نظام المعلومات الموجود بالمنظمة بداية جيدة عند تكوين نظام معلومات إداري يهدف إلى خدمة الأهداف الاستراتيجية.

5. ينبغي أن يتمتع نظام المعلومات الإداري الجيد بالمرونة حتى تستطيع مقابلة التغيرات البيئية وعلينا أن نفهم أن الشركات التي تقوم بالموازنة بيننظم المعلومات الإدارية وبين احتياجات استراتيجياتها سوف تحقق مزايا تنافسية؛ كما أن احتمال نجاح الاستراتيجية عندما يتوفر نظام المعلومات الذي يوفر معلومات عن مدى نجاح الاستراتيجية في التطبيق.

الفصل السادس

الرقابة الاستراتيجية

دور مجلس الإدارة في الرقابة وفى تنفيذ الاستراتيجية:

مجلس الإدارة عبارة عن مجموعة من المديرين من داخل الشركة ومن خارجها. يتم اختيارهم بواسطة المساهمين بهدف التأكد من أن المنظمة تدار بطريقة جيدة. ومع أنه لا توجد أدلة قوية على أن أداء مجلس الإدارة يتحسن مع زيادة عدد الأعضاء من الخارج والاتجاه الحديث فى الشركات الأمريكية يتجه إلى زيادة عدد الأعضاء الخارجيين فى مجلس الإدارة. وتبلغ نسبة أعضاء مجلس الإدارة من الخارج 75% فى الشركات العامة، و40% فى الشركات الصغرى. ويزعم من يؤيدون وجود أعضاء خارجيين. بمجلس الإدارة أن هؤلاء الأعضاء أقل تحيزاً وأكثر موضوعية فى تقويم أداء الشركة والمديرين. وهذا هو السبب فى أن بورصة نيويورك تشترط أن تتكون لجنة المراجعة فى الشركات المسجلة بها من أعضاء خارجيين، أما من يؤيدون أن يكون الأعضاء أقل من الداخل فيرون أن هؤلاء الأعضاء الخارجيين لا يتوفر لديهم الاهتمام ولا الوقت اللازمين للمشاركة الفعالة فى قيادة الشركة. وعموماً فإن عدد أعضاء مجالس الإدارة يتراوح بين 15–25 بالنسبة للشركات الكبرى وربما بلغ 7 أعضاء بالنسبة للشركات الصغرى.

وتتضمن مسؤولية مجلس الإدارة:

- تقييم الأهداف والموافقة عليها وكذا الأمر بالنسبة للاستراتيجيات.
- الإشراف على تخصيص الموارد الرأسمالية والسياسات المالية للمنظمة.
- الموافقة على استراتيجيات المنظمة فيما يختص بالتنويع والدمج والتكامل والتصفية...الخ.

- تحديد مكافأة المدير العام التنفيذى للمنظمة.
- التأكد من قيام الشركة بتنمية الهيئة الإدارية ومن وجود خلف لرئيس المجلس.
- تقييم أداء الإدارة وتحديد اختصاصات رئيس مجلس الإدارة.

وهناك العديد من البراهين على أن مجالس الإدارة لم تنجح فى أداء الأدوار المنوطة بها، وربما رجع ذلك جزئياً إلى انشغال كثير منهم بعضوية عدد كبير من الشركات بالإضافة إلى أعمالهم الخاصة. وإلى اتخاذ قراراتهم بناء على معلومات قدمها لهم مدير عام الشركة الذى قد يكون رئيس مجلس الإدارة وكذلك إلى العلاقات التبادلية بينهم وبين رئيس مجلس الإدارة، فهم يرشحونه لرئاسة الشركة ثم يقوم هو مرة أخرى بتعيينهم أو ترشيحهم لعضوية المجلس ونظراً لتزايد تكاليف القرارات الخاطئة ووضوح تقصير أعضاء المجلس فى أداء واجباتهم فى بعض الأحيان وإلى تزايد مخصصات أعضاء مجلس الإدارة التى بلغت فى المتوسط 50000$ بالنسبة للشركات الأمريكية فقد بدأ الكثير من المستثمرين خاصة مؤسسات الاستثمار تطالب وتضغط من أجل تحميل أعضاء المجلس مسئولية تقصيرهم، وبدأت المحاكم بالفعل ومنذ سنة 1985 تحملهم تلك المسئولية ولذلك بدأنا نرى مشاركة أوضح من قبل أعضاء المجالس فى الإدارة الاستراتيجية للشركات .بل أن الوضع قد أصبح أكثر وضوحاً بدليل ازدياد القضايا المرفوعة ضد أعضاء مجالس الإدارة والمجالس معاً بنسبة 70% فى أمريكا خلال السنوات الخمس عشرة الأخيرة. وقد ذكر هنجر وويلن Hunger and Wheelen أن هناك اتجاهات حديثة تنمو حالياً بالنسبة للأدوات التى تستخدم تقييم مجالس الإدارة ومن أهمها:

1 – ازدياد ضغوط مؤسسات الاستثمار على الشركات المساهمة ومجالس إدارتها لتحسن أداءها.

2 – مطالبة حملة الأسهم أن يملك كبار المديرين وأعضاء مجالس الإدارة عدداً كبيراً من أسهم الشركات.

3 – تزايد الدور الذى يلعبه أعضاء مجلس الإدارة من الخارج وازدياد الدور الذى يلعبونه فى تنفيذ الاستراتيجية، وتناقص الدور الذى يلعبه المدير العام التنفيذى أو رئيس مجلس الإدارة.

4 – ازدياد مطالبة أصحاب المصالح المختلفة فى الشركة أن يقوم المجلس بالموازنة بين الأهداف الاقتصادية للربح وبين الاحتياجات الاجتماعية للمجتمع.

هيكل مجلس الإدارة:

كثيراً ما يجمع رئيس مجلس الإدارة بين عمله كرئيس مجلس الإدارة ومدير عام تنفيذى للشركة مع التركيز على التخطيط الاستراتيجى والعلاقات الخارجية وعادة ما يكون هو المسئول عن العمليات اليومية أيضاً. ويعاب على هذا التنظيم كثرة السلطات الممنوحة لرئيس مجلس الإدارة مما يؤثر على استقلالية المجلس وفاعلية أدائه. وهناك لجان دائمة يستخدمها المجلس لرسم السياسة والإشراف على تنفيذها فى مجالات مختلفة، وتمد هذه اللجان المجلس بالمعلومات خلال التقارير والمقابلات.

ومن أكثر اللجان شيوعاً اللجنة التنفيذية ولجنة المراجعة ولجنة التعويضات الخاصة بأجور العاملين وحوافزهم ولجنة الترشيحات ولجنة التمويل ولجنة مسؤوليات الشركة ولجنة التخطيط. ومن المهم أن ندرك أن مسؤولية مجلس الإدارة تختلف من دولة لدولة أخرى وفقاً لما تحدده القوانين التجارية فى الدولة. ولكن المجالس مسؤولة عموماً عن إنشاء الاستراتيجيات العامة للشركة والإشراف عليها والإشراف العام على إدارة الشركة. وللقيام بذلك فمن الواجب على أعضاء المجلس بذل جهد الرجل العادى الموجود فى مثل هذه الظروف التى يتولون فيها أعبائهم. وقد أدرك المشرع أن أداء ذلك يتطلب التقدير الشخصى الذى يحتوى على قدر من المخاطرة.

ولذلك فعلى العضو أن يمارس ذلك بنفسه ومع ذلك فإن التقدير الشخصى قد لا يحمى العضو فى حالة التقصير الواضح إذا وافق على بيع وحدة أعمال بسعر منخفض جداً. فقد حملت إحدى المحاكم الأمريكية أعضاء مجلس إحدى الشركات بمقدار الفرق بين ثمن البيع الفعلى والسعر العادى. ولذلك فعلى المديرين

حضور جلسات اللجان بانتظام وأن يقرءوا كل التقارير المقدمة من الإدارة ثم يطرحوا الأسئلة الضرورية لاستيضاح الظروف المحيطة بكل قرار ومراجعة القواعد القانونية وأن يناقشوا القرارات الهامة مع المجلس وأن يسجلوا اعتراضاتهم على ما يرونه مخالفاً. والخلاصة أن على المجلس أن يوجه الشركة لا أن يديرها وأن على أعضائه أن يمارسوا ذلك بالحرص الذى تتطلبه الظروف وأنه إذا أدى إهمال المجلس وأعضائه إلى الإضرار بالشركة فإن المجلس وأعضائه يتحملون مسئولية تقصيرهم.

الأدوار التى يلعبها المجلس بالنسبة للاستراتيجية هى:

1 – مراجعة أنشطة الإدارة والظروف التى يتم فيها أداء تلك الأنشطة خاصة الظروف المؤثرة على الاستراتيجية والتى ربما تكون الإدارة قد قللت أو أغفلت عنها وبالذات ما يكون موجوداً فى البيئة الخارجية.

2 – التقييم واتخاذ القرار: ربما يراجع المجلس مشروعات الاستثمار وقراراته وتصرفات الإدارة ثم يوضح موافقته أو عدم موافقته عليها وقد يقوم تقديم مقترحات ونصائح وحلول بديلة.

3 – يمكن أن يضع الخطوط العريضة لرسالة الشركة ويحدد الخيارات الاستراتيجية للإدارة ومن الملاحظ أن الواجب الأول هو الحد الأدنى. أما المجالس النشطة نسبياً فإنها تقوم بالواجبين الأول والثانى وأخيراً فإن المجالس النشطة تقوم بالواجبات الثلاث.

درجة تدخل المجلس:

أثبتت البحوث أن درجة التدخل تختلف باختلاف الظروف المالية للشركة. وأن التدخل يكون محدوداً فى الشركات الصغرى كما أن مستوى التدخل يزداد مع نمو الشركة وتحولها إلى شركة مساهمة وفيما يلى شكل توضيحى لدرجة تدخل مجلس الإدارة.

أداة تنشيط الإدارة مجالس نشطة جداً تتدخل إلى أقصى حد	مشاركة نشطة	مشاركة أسمية	أقل مستوى من المراجعة	مصدق على القرارات	تدخل محدود جداً
يتخذ الدور القيادى فى إنشاء وتعديل رسالة الشركة وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها. يشكل لجاناً استراتيجية نشطة جداً. غالباً ما تنشط المجالس إلى هذا الحد فى حالات المشاكل التى قد تؤدى إلى تصفية الشركة أو اندماجها أو شرائها بواسطة الآخرين.	يوافق ويطرح الأسئلة ويتخذ القرارات النهائية فى نشاط الشركة و ا ستر ا تيجيا تها وسياساتها كما يشكل لجاناً نشطة تقوم بالمراجعة القانونية والإدارية.	يشارك إلى مستوى محدود فى مراجعة أداء الشركة خاصة القرارات والمؤشرات والبرامج الإدارية الهامة.	يراجع رسمياً عدداً من المشاكل و ا لقضا يا التى تحضر ها ا لإ د ا ر ة وتطلب رأيه فيها.	يسمح للمديرين باتخاذ كل القرارات كما يقوم با لتصو يت وفقاً لمقترحات الإدارة.	مجلس سلبى تدخله محدود ووجوده مجرد خيال.

وحتى نتعرف على مدى قوة المجالس أو ضعفها فإنه ينبغى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هى المساهمات التى يقدمها أعضاء المجلس لنجاح الشركة؟ يقدم أعضاء مجالس الإدارة القوية قدراً كبيراً من المعارف والخبرات ودقة الحكم والتقدير للاتجاهات الداخلية والخارجية كما أنهم يعتبرون وسيلة اتصال جيدة بين الشركات وبين الجهات السياسية.
- هل يتشكل المجلس من أعضاء داخليين أم خارجيين وما هو مدى تمثيل هؤلاء الأعضاء للمنتفعين بالشركة؟ من الناحية المثالية فإن أعضاء المجلس ينبغى أن يمثلوا كل المنتفعين بالشركة – عاملين، مجتمعين ...الخ ويعتبر التمثيل الجيد لهؤلاء المنتفعين ظاهرة صحية مفيدة للشركات.
- هل يمتلك الأعضاء جزءاً كبيراً من أسهم الشركة؟ يؤدى إلى زيادة اهتمامهم بمصالح حملة الأسهم بالمقارنة بباقى أصحاب المصالح بينما قد يؤدى امتلاكهم لعدد كبير من سنداتها إلى زيادة اهتمام المجلس بالقدرة على وفاء الشركة بالتزاماتها قبل الدائنين.

- ما هو طول مدة عضوية الأعضاء للمجلس؟ بينما يؤدى طول مدة العضوية إلى زيادة معرفة الأعضاء بظروف الشركة فإنه من الواجب أن يكون هناك بعض التغيير فى الأعضاء بهدف إدخال دماء وأفكار جديدة للمجلس.

والحمد لله الذى هدانى لهذا

التجـديـد الاســتراتيجـي لوحــدات الأعــمــال

بقلم : جون أو ويتني مجلسة هار فارد بيزنيس ريفيو مجلد رقم سنة 1996 ص 84 – 98 [1]

John O.Whitney, Strateginc Renewal for Busines Units, Harvard Business Review Vol… No. 4 July… August 1996, PP. 84-98

ترجمة : د . إسماعيل علي بسيوني

إذا كان هناك اتجاه قد ساد بقوة واستقر خلال العقد السابق؛ فمن الممكن القول بأنه تحرك تكوين الاستراتيجية من رئاسة الشركة إلى رئاسة الوحدات الاستراتيجية، ومن الممكن تفهم دواعي ذلك والإحساس به: فوحدات الأعمال قريبة من العملاء والمنافسين ومن التكاليف أو ما يعبر عنه كثيرًا بـThree Cs وهي Customers، Competitors، and Costs. فإذا كانت رئاسة الشركة ترى السوق من ارتفاع 20000 قدم فإن إدارة الوحدة الاستراتيجية تراه من ارتفاع 2000 أو 200 قدم فقط بشرط أن يتوافر فيهم الذكاء، وتسمح تلك النظرة الحادة القريبة المشابهة لنظرة الطائر لهم بالحصول على رؤية أوضح للفرصة المتاحة للوحدة وللمشاكل المواجهة لها والمخاطر التي قد تتبع من أسفلها This birds eye view allows them to get a keener look at opportunity ahead، truble alongside and danger form below. وأفضل من ذلك؛ فإن وحدة الأعمال مثلها في ذلك مثل الطائر تستطيع أن تناور بمرونة أفضل من تلك المرونة التي تتوفر لطائرة تحمل أثقالاً وزنها ثلاثمائة طن، ولذلك فلا عجب إذا واجهتنا صعوبة في التعرف على الأسباب الوجيهة التي تدفع بعض الشركات إلى الاستمرار في تكوين استراتيجياتها في المراكز الرئيسية لها بواسطة الإدارة العليا للشركة.

---

(1) المؤلف أستاذ الإدارة ومدير تنفيذي لمركز ديمنج بجامعة كولومبيا، التابع لكلية الإدارة بمدينة نيويورك. وقد عمل مديرًا تنفيذيًا للعديد من مشروعات الالتفاف بكثير من الشركات الأمريكية وهو مؤلف كتاب The Trust Factor الذي نشر سنة 1993 بواسطة Mcgrow-Hill ثم أعيد طبعه تحت عنوان The Economics of Trust سنة 1995.

ولكن وكما فقدت الإدارة المركزية للشركات تركيزها الاستراتيجي في الأيام السالفة؛ فإن وحدات الأعمال قد تتعرض لذلك أيضًا، وأخذا في الاعتبار أن لدى وحدات الأعمال الطاقة التي تمكنها من التناسق مع ظروف السوق هذه الأيام فلما ذا حدث ذلك؟ توضح خبرتي أن وحدات الأعمال تشبه الناس كثيرًا؛ فكما أن الناس لا يمكن أن يكونوا متميزين في كل المجالات؛ فإن البعض يفقد حياته سعيًا لأن يكون متميزًا في كل مجالات الحياة فكذلك المنظمات. فوحدات الأعمال تحقق النجاح، وتتفوق على ما ترنوا إليه إذا ركز المديرون على أفضل ما تحققه المنظمة، وقد يبدوا هذا الكلام فرقعة تافهة، ولكن العكس هو الصحيح. وسأشرح في هذا البحث طريقة منتظمة لإجراء فحص يهدف إلى التعرف على قوة وحدة الأعمال وقت عملية الفحص والهدف هو معاونة الشركات في الوصول إلى تركيز استراتيجي، وبالتالي تحرير مواردها لتحقيق النمو، والأداة المستخدمة هنا عبارة عن إجراءات لتقويم كل من العملاء والمنتجات والخدمات على ضوء أبعاد ثلاثة: الأهمية الاستراتيجية، وأهمية كل من العملاء والمنتجات والخدمات Their Significance وربحيتها، ونتيجة هذا التحليل عبارة عن قائمة مكونة من ثمان توصيات بإجراءات أو استراتيجيات لا يمكن تفاديها، ولكنها طريقة مهذبة لإصدار أمر البدء في التنفيذ.

وربما تبدوا الإجراءات المقترحة بسيطة سهلة، ولكن العكس هو الصحيح، وقد لا نكون بعيدين كثيرًا عن الحقيقة إذا قلنا إن إجراءات تكوين الاستراتيجية السليمة مؤلمة وموجعة. وهي بحاجة لأكثر من الإحساس السليم؛ فهي تتطلب وجود بيانات شاملة، وتحليل قوي، ومزجًا جيدًا بين متخذي القرارات الأساسية في المنظمة، وذلك يتوقف على القدرة على الحكم والتقدير السليمين. ولذلك فإن حصاد الاستراتيجية الجيدة هو الربح والنمو. وكثيرًا ما يحتل الربح مرتبة ثانوية بالنسبة للنمو مع أن الشركة تسعى لتحقيقهما بنفس المستوى. وفي حالات أخرى فإن استراتيجيات النمو تفشل في اختبار الربحية – أي تفشل في تحقيق أرباح – وقد سمعت أن الهدفين متعارضين، ولكنهما في الحقيقة غير معارضين إذا تخلصت الشركة من الأنشطة الهامشية التي تستقطب الموارد من الأنشطة الأساسية المرتبطة بالعملاء والمنتجات. ومن الواجب استخدام الإجراءات الموجودة في هذا التقرير

كل سنتين على الأكثر – ومن الأفضل استخدامها كل سنة بهدف تنظيف بيئة وحدة الأعمال من الشوائب التي قد تحيط بها. وبلغة المزارعين لتنظيف الأرض من الحشائش التي تنمو حول الأشجار، وعلى المديرين خلال إجراءات التنظيف السابقة أن يكتشفوا الأنشطة التي يجب الإبقاء عليها؛ بل وتلك التي ينبغي دعمها.

وفي الأعمال التي لا يفرق الناس فيها بين الأكبر والأفضل؛ بل ويشيع أن الأكبر هو الأفضل مما يعني أن إزاحة الأنشطة الصغيرة أو الهامشية الصغيرة لن تؤدي إلى تحسين الوضع لأن ذلك سيقلل من حجم الشركة؛ فإن الحكمة ينبغي أن تكون "ينبغي تقليم الأشجار للحصول على نمو وثمار أفضل" ومازالت أشجار الزينة الخاصة بزوجتي مزدهرة وورودها براقة، ولكن الأزهار والأوراق الجديدة التي نبتت بعد تقليمها أكثر بريقًا وإشراقًا، وقد قال داني ميللر Danny Miller مؤلف كتاب المرض القريب Icanus Paradox الذي يناقش بعض الأسباب العامة لفشل الشركات في ربع القرن الأخير إن هذا التقليم يذكره بما يقوم به صانعوا التماثيل الحجرية أو الخشبية أو التي تصنع من الصلصال حيث يقومون بإزالة ما على التمثال من آثار الصنفرة حتى تبدوا جودته العالية. وبتعبير أكثر واقعية فإن ميللر يشبه إجراءات التجديد الاستراتيجي بمكتب الشخص. ذلك أنها توضح الفكر وتعيد توجيه طاقته نحو الأنشطة ذات الأهمية الحقيقة، وباستخدام هذا النوع من التفكير فإن الإجراءات الآتية أكثر من جمع بعض العناصر وطرح البعض الآخر إنها تساوي حاصل ضرب هذه العناصر وتحويلها إلى نتيجة أفضل كثيرًا.

إجراءات التجديد الاستراتيجي في الواقع

The strategic-Renewal Process in Action:

قبل أن نذكر الأسباب التي تجعل وحدات الأعمال الاستراتيجية تفقد تركيزها، وقبل أن نفحص إجراءات التجديد الاستراتيجي بعمق. دعنا نحاول أن نجعل الصورة المتخيلة لتلك الإجراء أمر محسوسًا عن طريق مثال واقعي لهذه الأداة في واقع الحياة العملية، ويحكي هذا المثال وضع وحدة أعمال استراتيجية تقوم بتصنيع أنواع خاصة من الزجاج وتبلغ مبيعاتها عدة بلايين دولارات، وتبيع هذه المنتجات لأربعة آلاف مخزن Stockkeeping units وخمس وعشرين موزعًا، وخمسمائة

مصنع وخمسمائةعميل عادي، وبينما كانت الشركة في وقت ما تعتبر اللاعب الرئيسي (القائد) في صناعتها؛ فقد بدأت تفقد ببطء موقعها بالتاكيد، والدليل على ذلك ثبات حجم مبيعاتها لثلاث سنوات وتناقص نصيبها من السوق، وتزايد تكاليفها، وكذلك البطء الشديد في معدل دوران مخزونها، والذي كان يبدوا في صورة منذرة بالسوء، وبالطبع فإن الإدارة أرادت أن تتعرف على أسباب الظروف السيئة التي تمر بها الشركة، وقد تعددت الآراء في أسباب هذه العلة حتى لتكاد ترى أنه لا اتفاق بين اثنين من العاملين في الوحدة على تلك الأسباب، وحتى يقضي مدير الوحدة العام على هذه الضوضاء من الشكوك فقد أمر بإجراء تحليل دقيق للتعرف على تلك الأسباب عن طريق دراسة تحرك المنتجات بالشركة حتى تصل العملاء.

إجراءات التجديد الاستراتيجي The Strategic-Renawaal Process:

خريطة الطريق A Road Map:

1. أجر تقويما لعملائك، عميلاً عميلاً أو مجموعة مجموعة.

الأهمية الاستراتيجية شكل توضيحي أ	التأثير الخاص Significance شكل توضيحي ب	ربحية كل عميل أو مجموعة عملاء شكل توضيحي ج

2. قوم منتجاتك أو خدماتك: منتجًا منتجًا، أو خدمة خدمة، أو مجموعة مجموعة مما سبق.

الأهمية الاستراتيجية شكل توضيحي د	التأثير الخاص شكل توضيحي هـ	ربحية شكل توضيحي و

3. استخدام التحليل الوارد في الخطوتين 1 و2 لاستكمال مصفوفة التجديد الاستراتيجي.

العملاء شكل توضيحي ز	المنتجات أو الخدمات شكل توضيحي ح

4. فكر في التوصيات الاستراتيجية الضرورية ثم ابدأ في عملية التقليم أو للتنظيف وتخليص الشركة من الأنشطة الهامشية غير الضرورية.

وقد كانت نتيجة التحليل مثيرة ذلك أن أثر بطء تحرك المنتجات الذي كان يزعم أنه سبب حالة التقهقر التي تعيشها الشركة كان محدودًا بالمقارنة بتشتت

جهود الشركة ومواردها في خدمة عملاء هامين أو عملاء غير أساسيين. فقد ظهر أن بعض المنتجات تباع لعدد كبير من العملاء غير الهامين؛ كما ظهر أن بعض العملاء يشترون المنتجات مرة كل سنتين، ومع ذلك فإن الشركة تعطي كل هؤلاء العملاء نفس الاهتمام الذي الذي تعطيه لكبار عملائها، والسؤال المطروح هو إلى اين توَجِّه كل هذه المعلومات إدارة الشركة؟ والإجابة هي: إنها لا توجهها إلى أي مكان Exacrty No Where.

وعند هذه النقطة اتجهت الإدارة إلى إجراءات التجديد الاستراتيجي للحصول على العون. والافتراض الأساسي الذي تقوم عليه هذه الإجراءات هو أنه يجب تحليل العملاء (أو مجموعات العملاء) أولاً نظرًا لأنهم هم المحدِّدون لخط منتجات الشركة، وليس العكس حتى في الشركات التي تتأثر قراراتها بتطور التكنولوجيا Technology–Driven Companies. وبالتأكيد فإن الشركات التي تفهم هذه المعادلة بطريقة معكوسة تكتشف مؤخرًا أنها أنفقت بل أضاعت كثيرًا من وقتها ومواردها في خدمة عملاء غير استراتيجيين؛ بل وغير هامين أيضًا. ولا يقتصر تأثير هؤلاء العملاء غير المرغوبين على تحويل اهتمام الشركة عن رسالتها الأساسية؛ بل أنهم أيضًا يكونون غير مربحين في معظم الحالات نظرًا لأن وجودهم يؤدي إلى تعقيد الانتاج والتسويق، ونظم المعلومات الإدارية، وتحرير الفواتير، وخدمات العملاء وحسابات المدينين والتوزيع.

وباختصار فإنه يجب التخلص من العملاء الغير استراتيجيين ما لم يكن هناك سبب هام للاحتفاظ بهم، ويمكن القول بأنه من الممكن فقط اتخاذ قرار ذكي بشأن المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء بعد تحديد العملاء الاستراتيجيين الذين تهدف الشركة لخدمتهم وهؤلاء الذين لا تهدف إلى تقديم خدماتها أو منتجاتها لهم.

وقد قام المديرون بوحدة صناعة الزجاج السابقة بتحليل الأهمية الاستراتيجية لكل عميل، وقد استغرق ذلك من المديرين عدة أسابيع، وبذلك قاموا بالخطوة الأولى من خطوات التجديد الاستراتيجي، وقد قسمت الشركة العملاء صغار ومتوسطي الحجم إلى مجموعات مستخدمة قنوات التوزيع أولاً ثم الدخل ثم نوع الصناعة كأساس للتقسيم في مرحلة تالية. وسوف يتم توضيح إجراءات

ذلك التقسيم فيما بعد، وبعد عملية التقسيم السابقة فحص المديرون كل عميل أو مجموعة عملاء على حدة موجهين لأنفسهم أسئلة مثل: هل يقوم العميل جيدًا ما تقدمه له؟ أم إنه يطلب منتجات أو خدمات ذات خصائص معقدة غير ضرورية تجهد نظام الشركة؟ هل يقدم العميل فرصة لنمونا؟ هل يمكننا التعلم من العميل؛ ربما من خلال التكنولوجيا أو المهارات التسويقية، أو أسلوبه الإداري؟ هل يقدم أداة للوصول إلى عميل آخر أو مجموعة أخرى من العملاء؟

وفي الخطوة الثانية قام المديرون بتحليل أهمية كل عميل أو مجموعة من العملاء موجهين لأنفسهم أسئلة مثل هل نحصل من العميل على حجم كبير من الدخل أو هل يمكنه تقديم ذلك الدخل في المستقبل، وأخيرًا تم تحليل ربحية كل عميل. وقد اتضح أن لدى قسم الإنتاج في هذه الوحدة فكرة محدودة عن مدى مساهمة كل مجموعة من العملاء في دخل الوحدة مثلها في ذلك مثل معظم الشركات. وقد تطلبت إجراءات التجديد الاستراتيجي أن يقوم المديرون فورًا بتنمية طريقة لتحديد الربح الحقيقي أخذًا في الاعتبار تكاليف التمويل والتكاليف الإدارية التي يتم إهمالها في بعض الحالات.

وبعد ضم المعلومات التي تم الحصول عليها لبعضها حققت الإدارة كشفًا مثيرًا غير متوقع: ذلك أن أربعة من العملاء – كلهم موزعون – تحققت فيهم مواصفات الأهمية الاستراتيجية التي حددتها الإدارة، وكانت لهم أهمية واضحة بالنسبة للشركة؛ كما أن العمل معهم كان مربحًا. بمعنى أن هؤلاء الموزعون الأربع قد اجتازوا اختبارات التجديد الاستراتيجي. ومن هذه النقطة فقد انطلق المديرون وهم مسلحون بهذه المعلومات إلى الخطوة الثانية من خطوات التجديد الاستراتيجي، وهي تحليل المنتجات منتجًا منتجًا بهدف تحديد الأهمية الاستراتيجية لكل منتج وأهميته وربحيته. ورغم أن هذا العمل مُملٌ إلا أنه خطوة ضرورية، وكما هو الحال في معظم الحالات فإن إجراء التحليلين الأَخيرين يتطلب استخدام كمية كبيرة من البيانات ولكن النتائج تكون حقيقية ومحل اتفاق بين المديرين. وقد كان تحليل الأهمية الاستراتيجية للمنتجات أكثر تعقيدًا من التحليل الخاص بالأهمية والربحية. وعلى سبيل المثال هل كانت المنتجات نتيجة لتكنولوجيا خاصة تمتلكها الشركة وتحقق عن طريقها مزايا تنافسية؟ هل هناك تناسق جيد بين هذا المنتج وبين المنتج الأساسي للشركة وقدراتها في مجال التوزيع؟ هل تقدم المنتجات فرصة نمو

عن طريق خدمة العملاء الرئيسيين بطريقة أفضل من الخدمة التي تقدمها منتجات المنافسين؟ هل هذه المنتجات وسيلة للوصول إلى عملاء آخرين؟ ومع أن هذه الأسئلة أثارت جدلاً ونقاشًا دائمين إلا أن المدير العام للوحدة كان قادرًا في النهاية عن طريقها إلى الوصول إلى النتائج المطلوبة والتحرك إلى الأمام. وقد أعاد فريق البحث الإداري النظر في تحليله السابق للعملاء بعد انتهائه من تحليل منتجات الوحدة وكان بإمكانه بعد ذلك الوصول إلى نتائج هامة: ذلك أن أفضل فرصة للنمو المربح مع الوفاء بمتطلبات رأس مال العامل هو تخفيض عدد العملاء والمنتجات تخفيضًا جذريًا. ولذلك فقد توقفت الوحدة عن البيع لمنتجي المعدات أو للعملاء أو الأفراد بطريقة مباشرة، ولكنها بدلاً من ذلك تبيع للموزعين الأربعة الذين يشكلون جوهر عملائها. ولذلك توقفت الشركة عن البيع لألف وسبعمائة من الأربعة آلاف متجر؛ كما أنها طلبت من الموزعين ذوي التكاليف المنخضة أن يقوموا نيابة عنها بتزويد ألف آخر بمتطلباتهم، وغني عن التوضيح أن تقرر أن التكاليف ورأس المال العامل المطلوب للشركة قد انخفضًا بصورة جذرية.

وقد عادت وحدة الأعمال الاستراتيجية الآن إلى طريق النجاح. فقد تحسن الربح بصورة كبيرة نظرًا لانخفاض التكاليف المرتبطة بالمنتجات الملغاة وبالعملاء السابقين الذين تم التخلص من خدماتهم أما نصيبها من السوق فقد تم تثبيته؛ كما تضاعف معدل دوران المخزون وأكثر أهمية من ذلك كله هو امتلاك المديرين لواحدة من أهم الأدوات القوية للمنافسة إلا وهي التركيز الاستراتيجي.

لماذا تفقد وحدات الأعمال تركيزها الاستراتيجي

Why Business Units Go Astray (getlost):

لن تنتهي عمليات التجديد الاستراتيجي التي تقوم بها كل الشركات بمثل هذا التغيير الجذري الذي تم في وحدة إنتاج الزجاج السابقة؛ فالفوضى والتعقيد اللذان واجها الوحدة كانا على درجة كبيرة من التأثير. ولكن ذلك المثال يوضح الواقع الفعلي عندما تترك الشركات منتجاتها وعملاءها يوجهون أنشطة الشركة بدلاً من توجيه إدارة الشركة لهم – وتحدث هذه المشاكل في كثير من الشركات. والآن دعنا نشرح ثلاثة أسباب لفقد وحدات الأعمال تركيزها الاستراتيجي:

– **تفقد وحدات الأعمال تركيزها الاستراتيجي بسبب الفكرة المدمرة عن التكاليف الثابتة والمساهمات الإضافية فيها Incremental Contribution**: وقد سمعت كثيرًا من الجدل عندما عملت مدير البرامج الالتفاف التي طبقتها الشركات بخصوص أن نشاطًا أو أنشطة معينة ينبغي أن تستمر نظرًا لمساهمتها في تغطية التكاليف الثابتة لدى الشركة. وربما بدت ردودي جافة، ولكن هدفي كان بناءًا: من الآن ليست هناك تكاليف ثابتة. وعلى الذين يصرون على وجود تكاليف ثابتة أن يتحملوا المخاطر المرتبطة بعقيدتهم حول هذه النقطة؛ لأنهم سيجدون أنفسهم فجأة يعاملون معاملة التكاليف المتغيرة. بمعنى أنه من الممكن الاستغناء عنهم.

فمن الممكن قف المصانع، ومن الممكن التوقف عن إنتاج بعض المنتجات أو عن تقديم بعض الخدمات، ومن الممكن الاستغناء عن بعض الأسواق والتسهيلات. وقد أدركت الشركات التي نجحت بعد عملية الالتفاف هذه الحقيقة، ولكن وحدات الأعمال تفقد تركيزها الاستراتيجي عندما لا تدرك هذه الحقيقة، ولذلك فعلى هذه الوحدات أن تتحدى ما يسمى بالتكاليف الثابتة كل يوم.

وإنني لأخذ نفس الموقف السيء من الجدل حول المساهمة الجزئية في التكاليف الثابتة؛ فالمشكلة أن المساهمة تكون بمبالغ محدودة عدة دولارات كل مرة مثلاً بينما الاستثمارات تكون بمبالغ كبيرة، وسأقدم مثالاً يوضح ما أعنيه.

فقد حاول مديروا التوزيع في شركة صناعة وتوزيع إقناع المدير العام للشركة بأن الشركة بحاجة لإضافة خط جديد من المنتجات مع أن الأرباح المتوقعة لذلك الخط لا تزيد عن 7%، وقد بررروا طلبهم بالحاجة إلى تخفيض نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف التوزيع، وقد تضرع هؤلاء المديرون طالبين بناء مخزن جديد وتحديث نظام المعلومات الإداري نظرًا لعدم توفر الطاقة فيهما، وقد كان ذلك بعد ستة أشهر من طلبهم الأول. وقد دعموا طلبهم لاستثمار 700000 دولار بعثورهم على خط منتجات آخر يدر 10% وهذا سيساعد على تغطية التكاليف الثابتة – لاحظ أن الاستثمارات تتم مرة واحدة بمبالغ كبيرة كما قلت. وقد قاد هذا النوع من التفكير الشركة إلى طلب الحماية القانونية لتعثرها، وأخيرًا تمت تصفيتها.

ونستطيع القول بأن وحدات الأعمال تفقد قدرتها على التركيز الاستراتيجي

عندما تفشل في تحديد التكاليف الحقيقة المرتبطة بالحصول على تلك المساهمة، وفي معظم الحالات تؤدي الأنشطة الإضافية إلى زيادة التكاليف الإدارية التي ينبغي تغطيتها عن طريق الربح الإجمالي. ولكن نادرًا ما يتم توزيع التكاليف الإدارية وتكاليف التشغيل بطريقة مناسبة على الأنشطة المختلفة، وحتى عندما يتم توزيع هذه التكاليف بطريقة مناسبة فعادة ما تكون هذه التكاليف أعلى مما يبدوا نظرًا لأن الأنشطة الإضافية تضيف تعقيدات تصرف الانتباه عن النشاط الأساسي للوحدة، وبهذه الطريقة فإن المساهمة الإضافية تأكل نفسها شيئًا فشيئًا، وعند ذلك لا نجد الوحدة طريقًا للتحسين، وبالتالي يسوء وضعها.

- **تفقد وحدات الأعمال تركيزها الاستراتيجي عندما تحدد الإدارة أهداف نمو غير استراتيجية**: يعتبر النمو الاقتصادي أمر حيويًا لوحدات الأعمال، ولكن النمو القهري الذي لا جذور له في الاستراتيجية الجيدة للشركة عبارة عن صوت ينبه مدير العمل غير المهتم؛ فعلى سبيل المثال فإن إحدى شركات الأغذية والمشروبات الروحية الدولية تطلب من مديري مبيعاتها زيادة حجم مبيعاتهم بنسبة 15% سنويًا بينما نسبة الزيادة المتوسطة في أسعار منتجاتهم على مستوى العالم تبلغ 1% فقط. وقد أدت المحاولات المستميتة لتحقيق هدف النمو السابق إلى تدمير الشركة. ذلك أن معظم المديرين بمن فيهم أولئك الذين وضعوا الأهداف السابقة قد تركوا الشركة. كما أن أسعار الأسهم التي كانت تدور حول 35 دولار سنة 1992 تباع الآن بأسعار تدور حول 25 دولار. وعلينا أن ندرك أن الأهداف القوية تكون مناسبة إذا تم ربطها بالعالم الحقيقي للعملاء والمنافسين والتحديات والفرص.

ويحتوي النمو غير الاستراتيجي على العديد من التخمينات. وأنني لأعرف أن خبرتي قد جعلتني متشائمًا بالنسبة إلى تنويع الأنشطة، والاستيلاء على الشركات ذات النشاط المشابة أو غير المشابة، والموازنات المبالغ في زيادة حجمها عن الحجم الطبيعي Stretch Budget. وسأشرح أسباب عدم تفاؤلي بالنسبة لكل من العناصر السابقة فيما يلي:

فالتنويع في حد ذاته لا يعتبر جيدًا أو سيئًا، ومن الممكن القول بأنه يمكن أن يكون جيدًا أو سيئًا. ولكن هناك شيئًا مؤكدًا وهو أنه من الممكن أن تفقد وحدة

الأعمال تركيزها الاستراتيجي في حالة التنويع بناءًا على إحدى نظريتين شهيرتين. الأولى أن الوحدة تدفع المال للتغلب على آثار الدورات الاقتصادية، والثانية أن المدير الجيد يمكن أن يدير بنجاح أي نوع من أنواع النشاط. ورغم أن نظرية التغلب على آثار الدورات الاقتصادية كانت مفيدة لبعض الشركات فإنها ليست خالية من العيوب، وقد نمت هذه النظرية وطورتها شركة أليني انترناشيونال Allegheny International عندما اشترت العديد من الشركات قبل تصفيتها سنة 1988، وقد اهتزت شركات البترول العالمية الشهيرة بتنويع أنشطتها سنة 1991 عندما اهتزت أعمال الاستكشاف والتكرير والكيماويات معًا.

أما بالنسبة لنظرية المدير الجيد فإن عددًا محدودًا من الشركات قدمت دليلاً على صحتها، ومن الشركات التي وضحت صحة هذه النظرية شركة جنرال إليكتريك وشركة آلي سيجنال Allie Signal. فقد وقعت هذه الشركات قيمة الإدارة لتصبح في مجال الفنون، ولكن شركة جنرال إليكترك فقدت توازنها. ذلك أن شراءها شركة كيدر Kidder، وبيبودي آند كومباني Peabody and Company كان خسارة واضحة؛ كما أن شركة جنرال إليكتريك قد انفقت ما يقرب من عقد من الزمن لتضع شركة NBC على الطريق السليم.

وربما كانت أهم مشاكل تنويع الأنشطة خاصة على مستوى وحدات الأعمال أنه من الممكن لهذه الاستراتيجية أن تقلل تأثير الموارد المحدودة سواء في مجال الموارد البشرية أو التمويل أو التكنولوجيا. فمن الممكن أن يؤدي تنويع النشاط إلى أن يصبح وضع النشاط الأساسي سيئًا وأن تفقد الشركة مصدر قوتها مما يضعف الشركة ككل، ومن الممكن أن يقود الاستيلاء وحدة الأعمال الاستراتيجية إلى نفس الفخ. فإذا اشترت وحدة الأعمال شركة أخرى للحصول على التقنية الحديثة، أو قنوات التوزيع ذات العلاقة بنشاطها الأساسي فذلك أمر جيد، ولكن المديرين يتعدون تلك المبررات في معظم الحالات، والتوافق الاستراتيجي نادر الوجود؛ فالتكنولوجيا أو العملاء أو القنوات لن تكون دائمًا منسجمة مع الموجود منها لدى وحدة الأعمال؛ بل أنها في بعض الحالات لا تكون متوازية مع ما تمتلكه الشركة، وتجعلنا النتائج التي تم الحصول عليها من ملاحظة ذلك النشاط خلال 30 سنة نقترح على مجالس الإدارة أن تتعمق في المناقشات وأن تكون متشددة قبل الموافقة على

شراء بعض الشركات المقترح شراؤها. وعلى مجالس الإدارة أن تكون أكثر تخوفًا إذا كان سبب الشراء هو العمل على تخفيض التكاليف الإدارية كنسبة من الدخل. وقد أوضح التحليل الذي قمت به للشركات المتعثرة خلال العقد الأخير أن المصاريف الإدارية والبيعية والعامة قد زادات بمعدل أعلى من معدل نمو الدخل. وقد تمكن القليل من الشركات التي تتمتع بإدارة مرنة مثل شركة ABB السويسرية آسيا براون بفري Asea Brown Boveri من تحقيق نجاح في مجال تخفيض التكاليف الإدارية أو المحافظة عليها منخفضة باستخدام عمليات شراء الشركات.

ومشكلة أخرى هي مشكلة مط أو تمديد الموازنات. وهناك جدل منطقي في صالح وضد هذا الأسلوب، ولكن خبرتي مع الشركات المتعثرة أنه بينما ينبغي أن تكون الأهداف في شكل موازنات ممددة فإن المصروفات ورأس المالي العامل تتزايد بسرعة أكثر من سرعة تزايد الدخل، وفوق ذلك فإن المديرين غالبًا ما يهدأوا ويستريحوا إلى الإحساس الذي يتولد لديهم والذي يقوم على أن أرقام الموازنة أرقامًا حقيقية وليست تقديرة، ولذلك يؤجلوا اتخاذ إجراءات تصحيحة حتى نهاية عام الخطة. وربما كان أعظم تدمير ينتج عن الموزانات الممدة Stretched هو تشجيعها للنمو غير الاستراتيجي. فقد يأخذ المديرون المتلهفون على تحقيق أرقام الخطة أنواعًا من الأعمال التي توجد على حافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، ويؤدي هذا إلى تحقيق أهداف المنظمة في الآجل القصير ولكنه قد يدمرها في المدى الطويل. وفوق ذلك فإن الموازنات الممدة تعمل ضد التخلص من بعض الأنشطة أو العملاء أو الخدمات غير الاستراتيجية أو غير الهامة أو الغير مربحة وهذا أساس عملية التجديد الاستراتيجي.

وأخيرًا فإن الموزانات قد تسبب ضغوطًا نفسية للعاملين في المنظمة Organizational Nervous Breadovn؛ كما حدث في حالة شركة الأغذية والمشروبات الروحية السابقة السابق الإشارة إليها، وباختصار فإن الموازنات الممدة التي تجعل المديرون يشعرون أن سلوكهم واقعي جدًا تعتبر أحد الأسباب الجوهرية التي تؤدي إلى فقد التركيز الاستراتيجي وفي النهاية فقد الشركة لقيمتها، وسوف يكون المديرون في وضع أفضل لو وضعوا أهدافًا طموحة مستمدة من الواقع ثم حققوها.

- **تفقد الوحدات التركيز لأهمالها حساب الربح الحقيقي للعملاء أو المنتجات أو الخدمات التي تتاجر فيها** : فقد حدث أن إحدى الشركات الصناعية التي صمم نظام التوزيع فيها على أساس حمولة شاحنة كاملة اعتادت على استخدام خدمات الشركة المسماه ينيتد بارسل سيرفس United Parcel Servic والتي يرمز لها اختصار بالرمز UPS وذلك لتوزيع أوامر الشراء الصغيرة، وقد قامت طريقة التفكير التي اعتمد عليها قرار الشركة أنه على الرغم من أن هذ ه الأوامر لا تدر ربحًا كبيرًا إلا أنها مازالت مفيدة Worthwhile. ولكن تحليلاً أكثر دقة أظهر بسرعة أنها غير مربحة إطلاقًا ولا فائدة منها. فقد كانت تكلفة العمالة المباشرة والمواد الخام 27 دولار بينما ثمن البيع 23 دولار فقط. وقد لوحظ أن الربح الإجمالي 5.60 دولار؛ فقد خفضت التكاليف المباشرة التي تشمل تكاليف إدخال أمر الشراء على الماكينات وتكاليف الفواتير التكاليف الحقيقة نظرًا لأهمال تكاليف خدمة العملاء وتكاليف نظم المعلومات الإدارية. واستخدام أسلوب أو برنامج مثل البرنامج السابق يكون معقولاً إذا كانت تعتني بالأوامر الفجائية للعملاء الرئيسيين ولكن برنامج البيع السابق صمم ليخدم كل العملاء، وقد برر لأنه أظهر ربحًا في الدفاتر.

وأتمنى أن يكون هذا المثال استثناءًا من القاعدة ولكن هذا ليس صحيحًا. وقد وجدت أن كثيرًا من الشركات؛ بل معظمها لا تعرف مقدار الزيادة في الربح التي تحصل عليها من منتجاتها وخدماتها، وقليل من الشركات يعرف ربحية عملائها، وأقل من ذلك الشركات التي تتبع تكاليف منتجاتها وخدماتها خلال إجراءات التوزيع؛ فتكاليف التوزيع مثلها مثل تكاليف البيع والتكاليف العامة والتكاليف الإدارية نادرًا ما يتم تحديدها بالنسبة لكل منتج أو بالنسبة لمجموعات المنتجات، أو الخدامات. ولنعبر عن ذلك بلغة بسيطة فالشركات لا تمتلك نظامًا لتجميع البيانات الخاصة بتلك التكاليف وتوزيعها مع أن نظام التكاليف القائم على أساس الأنشطة موجود منذ ما يزيد على عقد من الزمان، ولكن بدون الحصول على بيانات دقيقة عن الربح فقد أدرك المديرون في النهاية أن زيادة المبيعات قد يلازمها مزيدًا من الخسائر، وعند ذلك تحركوا في كل الاتجاهات لحل المشكلة، ولكنهم يستخدمون حلولا لا تساهم مساهمة كبيرة في بناء مستقبل الشركة.

وإذا جرت العادة على عدم الإكثرات بتزايد الحسابات؛ فإن الشركة تواجه عجزًا في النقدية. ذلك أن النقدية التي تحصل عليها الشركة من نشاطها التجاري تكون مطلوبة لتسيير الأمور الهامة وللنمو. وستنضب النقدية التي تحصل عليها الشركة من أموال الشركاء أو المدينيين بسرعة أو بعد حين إذا لم ينتج العمل التجاري ربحًا نقديًا كذلك فإن النقدية يمكن أن تعطل في شكل مخزون بطيء الحركة يشترية عملاء صغار غير استراتيجيين للشركة في الوقت الذي تكون فيه الشركة بحاجة لهذه النقدية لتمويل تنمية المنتجات الجديدة، أو المخزون سريع التحرك أو المطلوب لاستراتيجية الشركة الأساسية. وعلينا أن نلاحظ أن مصاريف التسويق بالنسبة لبعض فئات العملاء قد تكون أكبر مما يدره هؤلاء العملاء من نقدية.

ومن الممكن في حالات أخرى أن تعطل النقدية في حسابات العملاء المدينة التي فات موعد تسديدها. كذلك فإن الأصول الثابتة التي تكون مصدرًا لخسارة النقدية أو غير استراتيجية بالنسبة للشركة تقلل أيضًا من قدرة الشركة على دعم استراتيجياتها الأساسية. وهذه التصرفات الحمقاء التي تضم نقدية يمكن أن تكون مؤذية جدًا للشركة. ذلك أن النقدية تحول قليلاً من العملاء والمنتجات والخدمات الاستراتيجية والهامة والمربحة للشركة إلى تلك الأنشطة التي تعوزها المواصفات السابقة، وفي الحالات المتطرفة فإن سوء توزيع النقدية يؤدي إلى أزمة؛ فقد لا تستطيع الشركة دفع مستحقات الموردين أو دفع أجور العمال. وفي النهاية فقد تفقد الشركة الفرص الواعدة نظرًا لعدم قدرتها على الحصول على الموارد اللازمة لاستغلالها من المقرضين أو أصحاب الملكية، وفي كل هذه الحالات فإن الوحدات تفقد تركيزها الاستراتيجي كما تفقد أيضًا أي فرصة مواتية للنجاح.

الأشكال:

أ – دليل تقويم الأهمية الاستراتيجية للعملاء.

ب –دليل تقويم أهمية العملاء Customers Signifcance.

ج – دليل تقويم ربحية العملاء.

د – دليل تقويم الأهمية الاستراتيجية للمنتجات والخدمات.

هـ – دليل تقويم أهمية المنتجات أو الخدمات.

و – دليل تقويم ربحية المنتجات أو الخدمات.

ز – مصفوفة التجديد الاستراتيجي للعملاء.

ح – مصفوفة التجديد الاستراتيجي للمنتجات أو الخدمات.

أ) دليل تقويم الأهمية الاستراتيجية للعملاء:

التناسق بين احتياجات العملاء وقدرات الشركة — عالية | متوسطة | منخفضة | n/a

الأداء الحالي

التقديرات الواقعية Realistic Potential

قدرة الشركة على خدمة عملاءها بالمقارنة بأهم المنافسين — عالية | متوسطة | منخفضة | n/a

الأداء الحالي

التقديرات الواقعية

قوة الصناعة من حيث العملاء — عالية | متوسطة | منخفضة | n/a

حاليًا

مستقبلاً

قوة الصناعة من حيث العملاء — عالية | متوسطة | منخفضة | n/a

حاليًا

مستقبلاً

هل يمكننا التعلم من هذا العميل؟ — نعم | لا

هل سيساعدنا هذا العميل على الوصول إلى عميل آخر مناسب لقدرات الشركة؟

عوامل هامة أخرى:

بناءًا على التحليل السابق، هل لهذا العميل أهمية استراتيجية: — نعم | لا

ب) دليل تقويم أهمية العملاء:

– ما هو ترتيب العميل من حيث الكمية التي يشتريها؟ — 1 2 3 4 5

– هل هناك توقعات معقولة تفيد أن ترتيبه سيتحسن في المستقبل القريب؟ — نعم | لا

– هل هناك عوامل ستقلل من أهمية هذا العميل مثل التكاليف الإضافية أو التعقيدات المشابهة لتعدد الأماكن التي يرسل فيها المنتج له، أو كثرة الخدمات المطلوبة أو تعدد البيانات المسجلة بحسابه؟ — نعم | لا

– هل هناك اعتبارات هامة أخرى؟ — نعم | لا

– بناءًا على ما سبق: هل هذا عميل هام؟ — نعم | لا

ج) دليل تقويم ربحية العملاء:

الربح السنوي من العميل أو مجموعة العملاء (الدخل الصافي)	$ ______
– مخصومات منه التكاليف المباشرة (لا تترك أي نوع من التكاليف: ضم العمولة، والنثرية...إلخ)	$ ______
– تكاليف السلع المباعة	$ ______
– الربح المحقق من العمل	$ ______

هل هناك تكاليف غير عادية مرتبطة بذلك العميل؟	عالية	متوسطة	منخفضة	n/a
– بطء دفع ثمن المبيعات	عالية	متوسطة	منخفضة	n/a
– تكاليف رأسمال ثابت غير عادية	عالية	متوسطة	منخفضة	n/a
– تعقيدات في إدخال الأوامر	عالية	متوسطة	منخفضة	n/a
– تعقيدات في عمليات ارسال الفواتير للعميل	عالية	متوسطة	منخفضة	n/a
– تعقيدات في التوزيع	عالية	متوسطة	منخفضة	n/a
– تعقيدات في مجالات خدمة العميل	عالية	متوسطة	منخفضة	n/a
– الوقت المطلوب من الإدارة العليا لاتمام البيع	عالية	متوسطة	منخفضة	n/a
– تكاليف أو اعتبارات أخرى	عالية	متوسطة	منخفضة	n/a
– بناء على ما سبق: هل هذا عميل مربح؟	نعم	لا		

د) دليل تقويم الأهمية الاستراتيجية للمنتجات أو الخدمات:

– مدى توافق المنتجات أو الخدمات مع قدرات الشركة الأساسية.	موافق جداً	موافق إلى حد ما	غير موافق اطلاقا
– تعتبر المنتجات أو الخدمات الأفضل بالسوق.	موافق جداً	موافق إلى حد ما	غير موافق اطلاقا
– تعتبر المنتجات أو الخدمات وسيلة للقفز إلى منتج جديد أو توسعة الخط الحالي.	موافق جداً	موافق إلى حد ما	غير موافق اطلاقا
– المنتج الحالي يؤدي إلى تحسين المبيعات لعملاء استراتيجيتين مهمين مريحين جدد	موافق جداً	موافق إلى حد ما	غير موافق اطلاقا
– تؤدي المنتجات أو الخدمات إلى تحسين شهرة الشركة.	موافق جداً	موافق إلى حد ما	غير موافق اطلاقا
– هذه المنتجات أو الخدمات يطلبها العملاء المهمين بإصرار.	موافق جداً	موافق إلى حد ما	غير موافق اطلاقا
– اعتبارات أخرى	موافق جداً	موافق إلى حد ما	غير موافق اطلاقا
– بناء على ما سبق: هل المنتج أو الخدمة مهم استراتيجيا؟	نعم	لا	

هـ) دليل تقويم أهمية المنتجات أو الخدمات:

– ما هو الترتيب الكمي للمنتج أو الخدمة؟	1 2 3 4 5
– هل هناك توقعات معقولة بأن هذا الترتيب سيتحسن في المستقبل القريب؟	نعم / لا
– هل هناك أي عوامل مخفضة لأهمية المنتج أو الخدمة مثل التكاليف الإضافية أو التعقيدات الصناعية أو في التسويق أو التوزيع؟	نعم / لا
– هل هناك اعتبارات هامة أخرى؟	نعم / لا
– بناءًا على ما سبق: هل المنتج أو الخدمة مهم/ مهمة؟	نعم / لا

و) دليل تقويم ربحية المنتجات أو الخدمات:

– الهامش الإجمالي السنوي لهذا المنتج/الخدمة	$ ________
– الخصم التجاري، الحوافز النقدية للشراء Rebate والمصروفات Fees، والمسموحات الصغيرة...إلخ.	$ ________
– تكاليف الترويج المباشر مثل الكوبونات الإعلان العلاقات العامة...إلخ.	$ ________
الربح المباشر	$ ________
– تكاليف البيع الأخرى	عالية / متوسطة / منخفضة / n/a
– المردودات والمسموحات	عالية / متوسطة / منخفضة / n/a
– دوران المخزون	عالية / متوسطة / منخفضة / n/a
– مصاريف البحوث والتطوير والتنمية	عالية / متوسطة / منخفضة / n/a
– تعقد إدخال أوامر البيع (الشراء)	عالية / متوسطة / منخفضة / n/a
– تعقد عمليات الفواتير	عالية / متوسطة / منخفضة / n/a
– تكلفة وقت الإدارة العليا	عالية / متوسطة / منخفضة / n/a
– أي تكاليف أو اعتبارات أخرى	عالية / متوسطة / منخفضة / n/a
– تكاليف أو اعتبارات أخرى	عالية / متوسطة / منخفضة / n/a
بناء على ما سبق: هل هذا عميل مربح؟	نعم / لا

ز) مصفوفة التجديد الاستراتيجي للعملاء:

الأهمية الاستراتيجية	الحجم	الربح	التصرف الاستراتيجي الضروري
نعم	نعم	نعم	– أشعر بأنك محظوظ، ولكن كن قلقًا جدًا فهؤلاء العملاء الممتازون فخ لكبار المنافسين هل أسعارك ومستوى خدماتك صحيحين؟ اخبرهم. هل أنت الأفضل – أخذًا في الاعتبار التعبيرات المعتادة لدى من لديهم تأثير على قرار الشراء استقص ذلك باختصار ركز موارد الشركة على احتياجات الحالية والمستقبلية الخاصة بهؤلاء العملاء.
نعم	نعم	لا	– الخطوة الأولى: حاول تحسين الربح عن طريق الأسعار أو المزيج التسويقي أو مجموعة الخدمات المقدمة، أو مجموعة القرارات. الخطوةالثانية إذا لم يفدك ما تقدم فكر في الانضمام لشركة أخرى. إذا كان العميل يقدم مدخلاً لسوق جديد، فربما تكون بحاجة للاحتفاظ به. وإلا فانتقل إلى الخطوة الثالثة: جهز نفسك للخلاص من هذا العميل Orderly exit ولكن بطريقة لا تؤثر على شهرتك.
نعم	لا	نعم	– إعلان الحكم Judjgment Call. ربما تريد الاحتفاظ بهذا العميل إذا كان يقدم لكفرصة للتعلم لا تتاح لك بأي وسيلة أخرى، أو بسبب أنه يقدم لك وسيلة للوصول لسوق أو لعمل آخر. أما إذا كان وجود هذا العميل بسبب تعقيدات في الإجراءات الإدارية لا تتفوق عليها الأهمية الاستراتيجية له فعليات أن تعطي نفسك فرصة للتفكير في التخلص منه a clean Break.
نعم	لا	لا	– أولاً أعد النظر في أهمية هذا العميل الاستراتيجية مع أعضاء جدد من المنظمة بهدف الحصول على رؤية جديدة. فإذا ظلت أهميته الاستراتيجية كما هي فعليك تكوين فريق لتحسين الربح من العمل معه. أما إذا لم تظهر له أهمية استراتيجية في الجولة الثانية فعليك التخلص منه بسرعة.
لا	نعم	نعم	– هذه خطوة صعبة، ولكن إذا لم يكن هناك تناسق بيه هذا العميل ومصدر المنافسة الأساسي لشركتك؛ فلا ينبغي السماح له باستنزاف مواردك وتحويل تركيزك الاستراتيجي. حاول أن توجهه إلى وحدة أخرى يناسبها، أو بيع صفقاته إلى أحد الموزعين وإلا فتخلص منه.
لا	نعم	لا	– حجم أوامر العميل وحده غير كاف. حاول أن تحول العميل إلى وحدة أخرى يكون استراتيجيًا ومربحًا بالنسبة لها، ولكن عليك أن تتخلص منه قبل أن تتعقد الأمور بطريقة تستهلك مزيدًا من وقت الإدارة.
لا	لا	نعم	– من الصعب دائمًا التخلص من عميل خاصة العميل المربح، وحتى تحصل على الأفضل في هذه الحالة فعليك أن تحاول أن توجهه إلى قسم آخر بالشركة، ولكن لا تحاول اتباع الإعلان المشهور: فقط افعلها Just do it. عليك الحصول على أرباحك من العملاء الذين لهم مستقبل معك.
لا	لا	لا	– بسهولة قل لهم: مع السلامة، وحظ سعيد.

ح) مصفوفة التجديد الاستراتيجي للمنتجات أو الخدمات:

الأهمية الاستراتيجية	الحجم	الربح	التصرف الاستراتيجي الضروري
نعم	نعم	نعم	– مبارك؛ فأن تؤدي الشيء السليم جدًا. ركز موارد المنظمة على تحسين هذا المنتج أو تلك الخدمة. فكر في تصميم برنامج لتطوير أو تحسين خط منتجاتك أو خدماتك. كن منتقدًا خاصة بالنسبة لأسعارك، وإلا فإنك ترسل دعوة لن ينساها منافسوك، وبكلمات أخرى إصنع التين والشمس ساطعة، ولكن تذكر أن الشمس تغرب مرة كل يوم بمعنى أدِّ ذلك بسرعة.
نعم	نعم	لا	– حاول تحسين ربحية المنتج أو الخدمة؛ فهذه خدمة أو منتد ينبغي الاحتفاظ بها أو به. وإذا لم تستطع تحسين ربحها فكر في شرائها من الغير، أو التخلص منه أو منها Bunding. مرة أخرى راجع أسعارك؛ فإذا كان هذا المنتج أو تلك الخدمة يقدم فرصة للتعلم أو وسيلة للوصول إلى سوق أو عمل استراتيجي جديد، استمر في تقديمها لوقت محدود. وإذا كنت تقدم المنتج أو الخدمة لعميل استراتيجي مربح يشتريها بكميات كبيرة ويصر على الحصول عليها منك فاستمر في تقديمها وإلا فضع خطة للخروج المنظم.
نعم	لا	نعم	– استمر في حالة واحد فقط. وهي إذا كان هناك عميل كبير يريد المنتج أو الخدمة أو إذا كانت هناك فرصة حقيقية للنمو وإلا فعليك تقليم حديقتك حتى تستطيع الأشجار الأخرى أن تزدهر.
نعم	لا	لا	– إذا صر أحد العملاء الهامين على الحصول عليها، أو إذا كانت هناك فرصة تعلم غير عادية؛ فمن الممكن الاستمرار في تقديمها لفترة قصيرة لاحظ أن هذه الخدمة أو هذا المنتج يقيد موارد ينبغي توجيهها للخدمة أو المنتج الذي يحصل على نعم في الخانات الثلاث.
لا	نعم	نعم	– أنت محاضر بين حجر وأرض صلبة، ولكن إذا لم يوجد تناسق بين المنتج أو الخدمة وبين أفضل قدراتك فإنها تكون ضارة، وما عليك إلا أن تبيعها أو تحويلها لغيرك وإلا فضع خطة للخروج المنظم الهادي.
لا	نعم	لا	– كبير، ضخم فقط. رخص للآخرين في إنتاجه، حوله لهم، أو ببساطة توقف عن إنتاجه.
لا	لا	نعم	– كما قلنا قبل ذلك: هذا المنتج أو الخدمة يسبب الفوضى، والتعقيد وفقدان التركيز.
لا	لا	لا	– مع السلامة، واشعر بالفرح للتخلص من هذا المنتج أو تلك الخدمة Good-bye and Good riddance.

لماذا لا تحاول وحدات الأعمال إعادة التركيز

Why Business Units Don’t Refocus:

يحدث أحيانًا أن تدرك وحدات الأعمال نتيجة لفقد تركيزها الاستراتيجي لواحد أو أكثر من الأسباب الثلاثة السابقة أن هناك خطأ ما. فقد تشعر أن العملاء يتناقصون أو أن تصيبها من السوق بدأ تتناقص، أو أن العمالة الجيدة بدأت تتركها. وفي النهاية فإن الإدارة لا تجد سببًا واضحًا لهذا التدهور، وبالتالي تقرر فحص الظروف للتأكد من أو التعرف على السبب الحقيقي، ولذلك تشكل فريق عمل، وتحضرالمستشارين الخارجيين، وتبدأ في استخدام الأساليب الإدارة الجديدة مثل برامج الجودة الشاملة. ولكن ويعد كل هذه الجهود لا يوجد تغيير. والسؤال هو لماذا لم يحدث التغيير. وتشير خبرتي إلى أن هناك ثلاثة أسباب جوهرية لذلك.

فشل إعادة التركيز بسبب الارتباط الوثيق بالماضي أو الحاضر

Business unts fail to refocus because they are preoccupied with the presemt or the paasst:

فالنجاح سيف ذو حدين؛ فأحيانًا يكون منشطًا للاستمرار في التحسن، وأحيانًا يدفع الإدارة والشركة إلى الخلود إلى السكون والرضا عن النفس، وأحيانًا ما يفرخ نوعًا من العجرفة أو التكبر، والإدعاء الذي تستند إليه هذه الوحدات أن النجاح في هذه الأيام من الصعب تكراره. ولذلك فإن التعرض لهذا النجاح يمكن أن يكون شيئًا مثيرًا، ولكن هذا سلوك أحمق بل إنه من الممكن أن يعرض مستقبل الشركة للخطر.

ومن الواجب أن يكون تركيز القادة والمديرين على المستقبل، ومن المؤكد أن على المديرين توفير العاملين والاستراتيجيات، والإجراءات اللازمة لأداء أعباء الحاضر، ولكن الحاضر هو الماضي بالنسبة للمستقبل. وحتى لو لم تكن الشركة إلى ماضيها المجيد؛ فإن هناك اتجاهًا لدى الإنسان يدفعه إلى محاولة الهروب من عدم التأكد المصاحب للمستقبل عن طريق الانشغال بتفاصيل الماضي أو الحاضر – ويبدوا أن بعض المديرين يستمرئون الضوضاء الملهية للأنشطة اليومية لأنها تشغلهم باستمرار، والبعض الآخر يقضون أوقاتهم يحفرون في التاريخ يدرسون القوائم

المالية، ونسب التشغيل وتعتبر الأحداث خاصة التاريخية بوصلة تعطي الاتجاه العام وليست خريطة تحدد الموقع بدقة. ومن المهم أن تتعلم من النجاح والفشل اللذين تحققا في الماضي، ولكن الدور الأساسي للمدير هو الاحتفاظ بمكان لها في المستقبل؛ بل عليهم أخذ خطوة جريئة نحو الإمساك بربح المبتكر الذي يستحقه قائد السوق.

سوء فهم المستقبل Misunderstanding the future:

في بعض الحالات لا تكون المشكلة هي إهمال المستقبل بل سوء فهمه، ولا يعني المستقبل أن يكون التفكير غير عادي. ذلك أن بعض الشركات تفقد طريقها نظرًا لأن استراتيجياتها تضرب في عمق المستقبل بطريقة تجعل من المستحيل بالنسبة للمديرين أن يقوموا أهميتها الاستراتيجية وأهميتها وربحيتها بطريقة ذكية.

وعلى سبيل المثال فإن الشركات التي قامت بحفر وتنمية القناة الموصلة بين إنجلترا وفرنسا لم يستطيع تقدير الفارق بين الإنفاق النقدي والإيراد النقدي للقناة، و لم يستطيعوا ذلك نظرًا لأنه لم يكن بأيديهم أداة – كرة من الكريستال – يستطيعوا بها رؤية المشاكل التي ظهرت على السطح، ولكن غيبة الأداء المذكورة تزيد أهمية التخطيط للظروف الطارئة. وفي حالة نفق المانش فلم تكن الاستراتيجية وحدها هي المهمة بل إن التدفق النقدي كانت له نفس الأهمية.

ونظرًا لأن للنفق أهمية استراتيجية، وتمر عبره حركة كليرة فسيظل المشروع حيًا، ولكن سيستخدم هيكلاً مختلفًا لرأس المال، ومزيجًا مختلفًا من المقرضين والمالكين. وفي نفس الاتجاه فإن المستثمرين دفعوا ثمنًا مرتفعًا للحصول على العائد.

فكر أيضًا في الاكتشافات الحادثة الآن في الطاقة الشمسية، والوقود الأرضي (غازات – بترول) والطاقة المستمدة من الريح؛ فسوف تكون هذه الاستثمارات مجزية اقتصاديًا عندما تتساوى تكلفة الوقود الحفري مساوية لتكلفة الوقود المستنبط من المصادر المذكورة. ولكن العديد من الشركات قد حالفها الفشل وهي تنتظر ذلك اليوم الذي يبدوا أن فجرة لن يبزغ في حياتي ولا حتى في حياة حفيدي ذو السنوات الست.

ولا تعني هذه الأمثلة معارضتي للرؤية الاستراتيجية، ولكنها تبرز نقطة هامة وهي أن الشركة تفشل في إعادة تجديد رؤيتها الاستراتيجية إذا ضرب تفكيرها في المستقبل بطريقة تفوق قدراتها بنفس الطريقة التي يفشل بها من يغوص في وحل الحاضر أو ذلك الذي لا يستطيع الفكاك من الماضي.

عدم وجود إجراءات رسمية للتقليم بل أن الإجراءات تكون للزرع فقط There is no formal procedure for Pruning, only for Planting:

تعتبر العمالة العارفة أو المتعلمة ذات الخبرة والنظرة المستقبلية القادرة على القيادة أشح المصادر التي تمتلكها أي منظمة. ولذلك فإنه من العار إضاعة هذه الموارد على العملاء أو المنتجات أو الخدمات أو العمالة التي ليس لها أهمية استراتيجية أو غير مربحة أو قليلة الأهمية من حيث الحجم. وعليك أن تجل المديرين المتفائلين بشأن الحصول على أسواق جديدة أوعملاء جدد أو ابتكار وتقديم منتجات جديدة. ولكنني أسأل دائمًا عندما اسمع خططهم لذلك: ما هي الأشياء التي تنوي التوقف عن التفكير فيها أو تنفيذها لتحرير الموارد لاكتشافاتك أو مشروعاتك الجديدة؟ والحقيقة أن الشركات تحفز المديرين على البناء والتوسع والنمو، ولكنها لا تحفز رؤساء الوحدات على اكتساب نوع التعليم الذي يجعل كل ذلك ممكنا، والنتيجة هي الفوضى والارتباك والتوتر الذي ليس له سبب استراتجي بسيط.

إجراءات التجديد الاستراتيجي Strategic Reneewal Process:

بناء المصفوفات خطوة خطوة Building the Matrices Step-By-Step:

ربما تكون قد تولدت لديك رغبة بعد الشرح السابق في اتباع إجراءات التجديد الاستراتيجي – ولذلك فإنك قد تتساءل ما الذي ينبغي عمله بعد ذلك؟ الخطوة الأولى أن تكون واضحًا بشأن من ستشمله تلك الإجراءات. ومن خبرتي فإن مدير الوحدة ينبغي أن يقود هذه الإجراءات، ولكنه لن يستطيع أداء العمل منفردًا؛ فالإجراءات تنتفع من اختلاف الرأي بل ربما من تعارضة، وعلى سبيل المثال فعندما نبدأ عملية تقويم الأهمية الاستراتيجية لإحد العملاء فسنجد أنه كلما تركزت المناقشة على روح العمل والمستهدف منه وليس على الشكل والظاهر كلما كان القرار مبنيًا على بيانات دقيقة.

وفي بعض الحالات فإن المناقشات الخاصة بالأهمية الاستراتيجية يغلب عليها الطابع السياسي؛ فقد يدعي أحد المديرين أن لبعض العملاء أهمية استراتيجية الحالي والمستقبل، وفي بعض الحالات فإن تقويم الأهمية الاستراتيجية يتطلب رؤية أخرى ولكن الرؤية الأخرى ينبغي أن تكون مدعومة بالبيانات المباشرة الدقيقة قدر الإمكان.

وهذا هو السبب في أن إجراءات التجديد الاستراتيجي ينبغي أن يقوم بها فريق إداري يضم ذوي الآراء المختلفة، وأعضاء من مختلف أجزاء المنظمة؛ كما أنها ينبغي أن تؤدي بشكل مفتوح ما أمكن. ولكن هناك تحذير وهو أنه لا ينبغي أن تؤخذ قرارات التجديد الاستراتيجي بالاتفاق الكامل، ولا ينبغي أن تتخذ القرارات الخاصة بشأن الأهمية الاستراتيجية للعملاء – على سبيل المثال – عرن طريق التصويت. فكل وجهة نظر لأحد الزملاء ينبغي أن تتعرض لمناقشة جيدة خاصة من حيث المنطق الذي يقف وراءها ثم أو مبعثها. ولكن ينبغي أن يكون هناك من يستطيع اتخاذ القرار النهائي، ولذلك فإنه ينبغي وضع النقاط على الحروف بشأن طبيعة المناقشة وتحديد من له سلطة اتخاذ القرار النهائي.

وعندما يتم اجتماع الفريق وقائده فإن الوقت يكون مناسبًا للاتجاه نحو الهدف الأول لإجراءات التقويم وهو العملاء. وكما لاحظت فيما سبق؛ فإن هذه الإجراءات قد تشتمل مجموعات من العملاء. وفي النهاية فإن وحدة المياه الغازية في شركة كوكاكولا لن تقوم بدراسة أهمية كل عميل يشتري زجاجة من المياه الغازية التي تبيعها. وسيكون جيدًا من فريق التجديد الاستراتيجي أن يقوم بدراسة قنوات التوزيع التي تحمل المنتج إلى العملاء، وربما تتذكر حالة شركة الزجاج التي ذكرت في بداية هذا البحث والتي خفض عدد عملائها من ألف إلى أربع قد قامت بتجميع عملائها في مجموعات أولا على أساس قنوات التوزيع ثم على أساس حجم المبيعات. وليست هذه الخطوة أو هذا الإجراء معقد كما قد يبدوا ذلك أن أساس تقسيم العملاء إلى مجموعات ينبع بسهولة من المنطق الذي يقوم عليه النشاط. وعلى ذلك فإن أحد البنوك قد يقوم بتقسيم عملائه إلى مجموعات وفقًا لحجم نشاطهم؛ فتضم المجموعة الأولى الشركات المسجلة في قائمة مجلة فورتش، وتضم المجموعة الثانية الشركات متوسطة الحجم ثم الشركات الصغرى فالأفراد. ثم يتم التقسيم مرة

أخرى وفقًا للتوزيع الجغرافي أو فقًا لنوع الخدمات إلى يكثر عليها طلب العملاء.

وعندما تأتي إلى تجميع المنتجات والخدمات في مجموعات فإننا نستخدم نفس المنطق السابق: وهو استخدام الأساس الذي تم تقسيم النشاط التجاري أو الصناعي وفقًا له، وعلى ذلك فإن إحد البنوك قد يقسم خدماته وفقًا لنوع الخدمة مثل رهون عقارية، أدوات الإستثمار، شبكات... إلخ.

كما أن إحد الشركات المنتجة لأدوات التجميل قد تقسم منتجاتها وفقًا لقنوات التوزيع مثل متاجر الأقسام، متاجر الأدوية، الكتالوجات. وفي نفس الوقت فقد يكون من المناسب عدم تجميع المنتجات أو الخدمات بالنسبة لبعض الشركات. فعلى سبيل المثال فإن الفريق الإداري في شركة الزجاج السابقة قد فحص الـ4000 مخزن (Stock Keeping Unis (SKUs وحده وحده. وفي الظروف المعقدة جدًا؛ فإنه يكون هناك تنازع حول المعلومات؛ كما أن المؤشرات التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات تكون سيئة ونـادرة، ولكن تحمل الآلام المصاحبة لهذه الجهود أمر ضروري حتى يضع الفريق يده على الحقائق. وعادة ما يكفي الحس السليم عند إجراء عمليات تجميع المنتجات والخدمات في مجموعات.

وبعد تجميع العملاء والمنتجات أو الخدمات فإن الوقت يكون قد حان لمناقشة أهم إجراء أو إجراءات التجديد الاستراتيجي عن طريق تقويم تلك الخدمات أو المنتجات أو هؤلاء العملاء فردًا فردًا أو مجموعة مجموعة أو وحده وحده للتعرف على أهمية كل منهم الاستراتيجية، وأهميتها من حيث الحجم، والتعرف على ربحية كل منهم.

ما الذي تعنيه تلك المصطلحات بالضبط؟ قد سبق لنا توصيف هذه المصطلحات باختصار ولكننا سنعود إليها الآن بمزيد من التفصيل.

الأهمية الاستراتيجية مقياس مساهمة العميل أو المنتج أو الخدمة طويلة الآجل في نشاط الشركة، وهي بذلك تشمل المعنى المالي لذلك المصطلح ولكنها لا تحل محله. وعليه فإن الأهمية الاستراتيجية تعكس مكان المنتج أو الخدمة أو العميل قريبًا من مركز الجذب بالشركة كلما كان مفضلاً بالنسبة لها أي كلما كان وضعه الاستراتيجي أفضل.

وربما كانت أفضل طريقة لتعرف المديرين على أهمية المنتجات والخدمات والعملاء هو محاولة الحصول على إجابة لسلسلة من الأسئلة الأول منها أساسي وهو: ما هو أفضل ما قدمة شركتنا؟ هل تقدم شركتنا خدمات تتوافق مع طلبات كل عميل؟ هل نحن قادة التكلفة في صناعتها؟ هل نحن الأفضل في مجال تكنولوجيا معينة؟ أوأي مجال آخر من مجالات الخبرة؟ وعندما تتم الإجابة على هذا السؤال – ما هو أفضل ما تقدمه شركتنا؟ وعندما لا يكون هناك شك في تلك الإجابة؛ فإن الوصول إلى اتفاق قد يتطلب الغوص في البحث والبيانات – فإن على فريق التجديد الاستراتيجي أن يفكر في ويقرر ما إذا كان هناك توافق بين مجال تفوق الشركة وبين العملاء والمنتجات والخدمات مجال التحليل والبحث أم لا. فلو افترضنا على سبيل المثال أن فريق التجديد الاستراتيجي وجد أن الشركة تتفوق في مجال توافق الخدمات مع احتياجات العملاء Personalized Servrice – لاحظ أن الشركة قد تتفوق في الكثير من المجالات ولكن هذه هي أقوى نقطة في قدراته ولذلك فإن السؤال هو هل ثمن عميل معين نقطة تميز الشركة السابقة؟ أو هل يعطينا منتجًا معينًا فرصة لعرض خدماتنا؟ وعادة ما تثير الإجابة على تلك الأسئلة مناقشات يخصوص حول ما إذا كان المجال الذي تتفوق فيها الشركة هو المجال الصحيح أخذًا في الاعتبار المنافسون الآخرون وقدراتهم أم لا. وبالمثل فإن مناقشة هذه القضايا قد تفتح الباب لمناقشات حول هيكل المنظمة: هل تم وضع الهيكل التنظيمي الذي يكفل توزيع ما تفوقنا فيه بكفاءة؟ هل لدينا العمالة المناسبة لذلك، وهل لدينا نظام المعلومات المناسب وقنوات التسويق المناسبة؟ وإذا لم تتوفر لدينا تلك الإمكانيات فهل نستطيع توفيرها في وقت مناسب وبميزانية مناسبة؟ وفي النهاية فإن مناقشة أفضل قدرات المنظمة تنتقل إلى قلب اهتمام المنظمة وهو ما هو العميل المرتقب الذي يمكنها من الوصول إلى مزايا تنافسية دائمة.

ومن الممكن إجراء تحليل إضافي للأهمية الاستراتيجية عن طريق طرح السؤال التالي: هل يمكننا التعلم من هذا العميل أو عن طريق بيع هذا المنتج أو تلك الخدمة؟ فليس من المعقول أن يثمن كل العملاء ما تقدمه المنظمة من منتج أو خدمة، ولكن قد يكون من المهم للمنظمة استراتيجيًا الاحتفاظ بالعملاء الذين لا يثمنون ما تقدمه نظرًا لأنهم يعاونون المنظمة في فهمها لنوع الكنولوجيا الأساسية للمنظمة أو أي

وجه من وجوه المنافسة الأساسية للشركة. فقد يكون من المنطق على سبيل المثال بالنسبة – للشركات الأمريكية أن تزود الشركات اليابانية بمنتجاتها لأن في ذلك فائدة للشركات الأمريكية نظرًا لأن مستوى الجودة العالي الذي تطلبه الشركات اليابانية يدفع الشركات الأمريكية إلى تحسين مستويات منتجاتها إلى أقصى مدى.

وفي النهاية فإن على فريق التجديد الاستراتيجي أن يقوم مدى مساهمة المنتج أو الخدمة أو العميل في نمو الشركة. فقد يستنزف بعض المنتجات أو الخدمات أو العملاء الكثير من الموارد ويدر القليل منها، ولكن نصيب هذا المنتج أو العميل أو الخدمة من السوق قد يكون متناميًا بدرجة تبرر هذه الثقة. وفوق ذلك قد لا يكون لبعض العملاء أهمية استراتيجية ذاتية ولكن لديهم مفتاح بعض العملاء المهمين استراتيجيًا للشركة. فعلى سبيل المثال عندما بدأت شركتي الأولى والتي كانت عبارة عن وكالة إعلانات رفضت صفقة كبيرة مما يمكن أن نسمية موزع سيارات يصرخ على عملائه. (وأنت تعرف إعلانات هذا النوع من العملاء الذين تصرخ علاناتهم في وجهك). وقد كان رأي أن هذا النوع من العملاء لن يقود إلا إلى عملاء محليين من نفس صناعته بينما كان قراري هو العمل مع متاجر السلسلة القومية التي تعمل في تجارة التجزئة. ولذلك فعندما جاءني عميل يمتلك شركة صغرى تعمل في المجال المذكور فقد قبلت المعاملة، وسريعًا ما قادني ذلك العميل إلى العديد من العملاء الكبار في هذا المجال.

وعندما تصل مناقشات فريق التجديد الاستراتيجي إلى النقطة التي ينخفض عندها عائد المناقشة؛ فإن الوقت يكون قد حان للإجابة على الأسئلة المطروحة في الشكل (أ) المعنون بدليل تقويم الأهمية الاستراتيجية للعملاء. (أما الدليل الخاص بالمنتجات فإن الإجابة على أسئلته تبدأ بعد إنهاء الجزء الثاني من إجراءات التجديد الاستراتيجي).

والخطوة الثانية من خطوات التجديد الاستراتيجي هي الخطوة المعبر عنها بالأهمية من حيث الحجم Significance. ومن الممكن التعبير عن ذلك ببساطة بأن هذه الأهمية عبارة عن مقياس لحجم الدخل الذي تحصل عليه لاشركة من العميل أو المنتج أو الخدمة حاليًا أو في المستقبل. والسؤال هو: هل هناك فرق

واضح بين هذا التحليل وبين تحليل الأهمية الاستراتيجية السابق؟ والإجابة نعم، وفيما يلي أسباب تلك الإجابة: وابدأ ذلك بالقول الشائع الآتي: يتجه الناس إلى إطفاء الحرائق القريبة، وليس بالضرورة أن تكون هذه الحرائق هي الأكبر. وعادة ما يتطلب إشباع احتياجات صغار العملاء نفس المجهودات التي تتطلبها احتياجات كبار العملاء. كما تتطلب الشحنات الصغيرة من المنتجات نفس المجهود الإداري الذي تتطلبه الشحنات الكبرى. كما أن المنتجات والخدمات منخفضة السعر تتطلب نفس الدعم الذي تتطلبه المنتجات أو الخدمات مرتفعة السعر من نظم المعلومات الإدارية. ولا يعني ذلك أننا نقرر بأنه لا يوجد مجال لصغار العملاء أو الشحنات الصغيرة أو المنتجات ذات السعر المنخفض فقد تمثل هذه الأشياء أهمية كبرى لبعض أنواع الأنشطة نظرًا لأنها تعكس استراتيجية الشركة.

وعلى سبيل المثال فإن الشركة التي يقع مركزها الرئيسي في ولاية Maine والمسماه L.L. Bean والتي تبيع عن طريق الكتالوج قد حققت نتائج ممتازة من التعامل مع صغار العملاء، ولكن نظم المعلومات والتوزيع والدعم الإداري لهذه الشركة لا تكون مناسبة لشركة فورد والعكس صحيح.

وليس من الصعب العثور على أمثلة من الشركات التي أضاعت مواردها على صغار العملاء أو الخدمات أو المنتجات. وقد سألت رئيس مجلس إدارة شركة تتعامل في بيع وشراء الأسهم في مدينة نيويورك أن يحصى الأوراق التي يتطلبها التعامل في صفقات تتم لعملاء يشترون مرة واحدة صفقة قيمتها 200 دولار، وقد فوجئت إدارة الشركة بأن عدد الأوراق والوثائق المطلوبة هو 24 وثيقة. ثم تابع قائلاً لقد وجدنا إننا نتكلف 500 دولار لإنهاء أمر شراء مقداره 200 دولار. وقد نتجت المشكلة جزئيًا من استخدام نظام غامض. لقد اكتشفنا أن 86% من الدخل الذي تحصل عليه المنظمة يأتي من التعامل مع مائة من كبار العملاء. كذلك فإن نظام الشركة لم يصمم لخدمة صغار العملاء الذين يشترون أسهما مرة واحدة.

ومثال آخر على ما تقدم وهو أن إحدى الشركات التي يبلغ رأسمالها 500 مليون دولار تمتلك خطي منتجات يبلغ إنتاج كل منهما مليوني دولار وتباع منتجاتها خلال متاجر جملة وتجزئة يبلغ عددهم ثلاثة آلاف، وقد استمرت في

العمل مستخدمة تلك السلسلة المعقدة من الموزعين وكان الإدارة مستريحة لذلك نظرًا لأن الشركة لم تكن تحقق خسائر. ولكن تحليلاً بسيطًا نسبيًا أظهر أن متوسط المبيعات الأسبوعية لكل عميل يبلغ 13 دولار فقط. وعندما تم تحليل تكاليف تسجيل أوامر الشراء، والفواتير، وتجميع أثمان المبيعات، وكذلك تكاليف التخزين والشحن، والخدمات الإدارة المعاونة اتضح هذين الخطين الصغيرين ليست لهما أهمية بالإضافة إلى تحويلها أنظار الإدارة وطاقاتها عن الإنتاج الرئيسي للشركة.

وحتى تقوم بإنهاء الإجراء والأوراق الخاصة بتقويم الأهمية الخاصة بالعملاء فإن عليك القيام بالآتي:

- احسب الدخل السنوي الذي تحصل عليه من كل عميل من عملائك.
- رتب هؤلاء العملاء وفقًا لحجم الدخل الذي تحصل عليه من كل مجموعة منهم ترتيب تنازليًا. بحيث تضع العملاء الكبار الذين تحصل منهم المنظمة على 20% من الدخل في القيمة، يليهم العملاء الذين يقدمون للشركة الـ20% التالية... وهكذا (ربما تكتشف صدفة أن قانون Pareto يصدق على شركتك، ومفاد هذا القانون أن الشركة تحصل على 80% من دخلها من 20% من كبار عملائها، كما يدر 80% من العملاء 20% فقط من الدخل).

ويمكنك الآن بعد التسلح بهذه المعلومات أن تجيب على بيانات الدليل (ب) الخاص بتقويم أهمية العملاء. أما الدليل الخاص بأهمية المنتجات أو الخدمة فإنه يترك للجزء التالي. ومرة أخرى فعليك تقسيم المنتجات أوالخدمات إلى خمسة اقسام بنفس الطريقة التي اتبعتها مع العملاء من حيث حجم الدخل.

وفي المرحلة التالية فإننا ننتقل إلى تقويم الربحية: أنظر دليل تقويم ربحية العملاء في الشكل (ج). ولا أرى استخدام هذا النموذج كمقياس للأنشطة التفصيلية المبنية على مراكز التكلفة رغم أنني أحب ذلك ويعتبر استخدام مبدأ ABC التزامًا أساسيًا من قبل الإدارة. وإذا لم تستطيع إحدى الشركات الوفاء بهذا الالتزام أو لم يكن راغبة في الوفاء به؛ فإنني أقترح بشدة أن تقوم وحدات الأعمال باستخدام المنطق الذي بنى عليه هذا المبدأ لتقدير تأثير كل عميل أو منتج أو خدمة على الربح أخذًا في الاعتبار التكاليف الصناعية والإدارية والتكاليف العامة بالإضافة إلى تكاليف

التسويق. وعلى الشركة أن توزع تكاليف الأنشطة التي تتكلف كثيرًا مثل التسويق والبيع والإعلان على العملاء أو مجموعات العملاء، أو قنوات التسويق. وبالمثل فإنه يجب توزيع هذه التكاليف على المنتجات أو خطوط المنتجات أو مجموعات المنتجات. وعلى شركات الخدمات اتباع نفس الخطوات. وبالمثل فإنه يجب توزيع التكاليف الإدارية على العملاء والمنتجات والخدمات وفقًا للأسلوب الذي سبق اقتراحه.

لاحظ أنه لا ينبغي أن يكون تقدير الربحية أو تحليليها دقيقًا عند القيام بإجراء تحليل الأهمية الاستراتيجية. فإن عائد التكاليف المطلوبة لإجراء التوزيع الدقيق للتكاليف المشتركة، والوقت الذي يستغرقه ذلك العمل محدود. وإذا كانت شركتك تستخدم أسلوب ABC فإن ملأ النماذج المطلوبة يكون أمرًا بسيطًا. أما إذا لم تتبع شركتك هذا الأسلوب فاتبع التعليمات المذكورة مستخدمًا أدق البيانات المتاحة.

ومن الممكن أن تحتاج الأسئلة الموجودة في النماذج إلى إعادة توصيف لتعكس طريقة المحاسبة الخاصة بشركتك. وبعد حين وحينما تبدأ في ملأ النماذج الخاصة بربحية المنتجات والخدمات فإن أدوات القياس سوف تختلف، ولكن المفاهيم لن تتغير.

وفور انتهائك من تقويم العملاء؛ فعليك أن تبدأ بتقويم الأهمية الاستراتيجية والربحية والأهمية – من حيث الحجم – الخاصة بالمنتجات والخدمات. (أنظر الأشكال د، هـ، و).

وبعد انتهائك من ملأ جميع النماذج؛ فإن الوقت قد حان للحصول على نتائج تلك النماذج، ووضعها في مصفوفات التجديد الاستراتيجي الخاصة بالعملاء والمنتجات أو الخدمات (أنظر شكل ز، ح).

تركيز استراتيجي جديد، وطاقة جديدة، ماذا بعد ذلك؟

New Focus, New Energy-Now what?

ينبغي أن تظهر بعض نتائج التجديد الاستراتيجي بسرعة، وأن تكون آثارها أقل إيلاما. فإذا تم اعتبار أحد العملاء مهم استراتيجيًا ومربحًا، فليس الواجب المحافظة عليه فقط بل الواجب احتضانه كوسيلة لتنمية الربح. أما إذا لم يجتز أحد

العملاء هذه الاختبارات فمن الواجب عليك مساعدة هذا العميل للتعامل مع أحد منافسيك حتى يتوفر لديك الوقت والطاقة والموارد الأخرى لتنفقها على العملاء المفضلين بالنسبة لك.

أما العملاء الذين حصلوا على نعم ولا في الاختبارات التي مروا بها فإن اتخاذ قرار بشأنهم أقل سهولة من النوعين السابقين.

وقد سبق لي التعبير في بداية هذا البحث عن الضروريات الاستراتيجية الموجودة في المصفوفات المذكورة سلفًا بأوامر التحرك Marching Orders. وقد كان ذلك جزئيًا كلام غير جاد. وقد وجدت أنهذه المصفوفات قد تعطينا اتجاهًا واضحًا بدقة، ولكن المديرين قد لا تتوفر لديهم الجرأة لاتباع تلك المؤشرات نظرًا للقضايا التنظيمية والنفسية الصعبة المصاحبة للتخلص من أحد العملاء، وإعادة توزيع العاملين وما شابه ذلك من مشاكل. وذلك هو السبب في أن بعض كبار رجال الإدارة العليا – غالبًا ما يكون رئيس وحدة الأعمال الاستراتيجية – ينبغي أن يعطي ذلك النشاط دفعة قوية عن طريق تحديد مسئولية انجازها ووضع جدول زمني للتنفيذ، وإلا فإن هذه الاستراتيجيات ستذبل وتختفي في التربة مثلها مثل النبات التي تنبت دون قصد في الحدائق ولا تحظى بأي رعاية من صاحب الحديقة.

ومع أن هذه المصفوفات قد تمثل تحديات للإدارة نظرًا لأنه لا يوجد شخص لدية الرغبة في أن يتاولى بنفسه التخلص من عميل قديم – فإن جمال إجراءات التجديد الاستراتيجي يكمن في إنها إجراءات. والضرورات المترتبة عليها ليست مملاة من الإدارة العليا ولكنها نتائج منطقية نمت داخل المنظمة وأسست على بيانات ومناقشات جرت بين مجموعة مديرين ممثلة لأقسام الوحدة. والخطوة الأخيرة من خطوات التجديد الاستراتيجي هي التنفيذ. ذلك أن وصولك لهذا البعد دون تنفيذ يفقدك فائدة أفضل قذائفك الخاصة بتحسن الربحية والنمو.

والآن ماذا عن النمو؟ لم تساعدنا إجراءات التجديد الاستراتيجي على انتزاع الحشائش الضارة فقط؛ بل إنها ساعدتنا في التعرف على الأشجار المفيدة لريها وتسميدها. ذلك أن هذه الإجراءات قد ساعدتنا في التعرف على من نبيع إليه، وماذا نبيع لهذا العميل؟ كما أنها اقترحت علينا اتجاهات جديدة – مثل العملاء

المرتقبين، والمنتجات، بل والأسواق الجديدة. وربما نكون على علم ببعض هذه الفرص قبل القيام بإجراءات التجديد الاستراتيجي. ولكن الأشياء تصبح مختلفة بعد تنفيذ إجراءات التجديد الاستراتيجي. فقد تم تحرير الموارد اللازمة للاستفادة من تلك الفرص بواسطة هذه الإجراءات وأصبحت جاهزة لذلك، وقد أصبح الاعتقاد في إمكان تحقيق النجاح قويًا. ولذلك فإن التنفيذ سيكون أسلس وأكثر تأثيرًا. وسيكون التركيز الاستراتيجي أكثر حدة.

ولا يركز هذا البحث على توضيح كيفية اتباع استراتيجية نمو. ولكن إجراءات التجديد الاستراتيجي تمثل فرصة لمديري الوحدات الاستراتيجية لاتخاذ ثلاث خطوات هامة أشجع المديرين على اتخاذها. ومن الممكن أن ينفذ كل خطوة من هذه الخطوات فريق التجديد الاستراتيجي أو فريق جديد يكون لهذا الغرض، ولكنه يضم أعضاءًا من الفريق الذي تولي مهمة القيام بإجراءات التجديد الاستراتيجي وباختصار فإن هذه الخطوات الثلاث هي:

- **وضع نظام لفحص ما بقى من العملاء بعد الأنتهاء من إجراءات التجديد الاستراتيجي حتى تستطيع وضع أساليب لزيادة مبيعاتهم وأرباح الشركة من التعامل معهم .**

من المعروف أن العملاء المتبقون بعد إجراءات التجديد الاستراتيجي عملاء جيدون، ولكن هل من الممكن أن يصبحوا أفضل مما كانوا؟ ينبغي إجراء مراجعة رسمية بعد الانتهاء من إجراءات التجديد الاستراتيجي فورًا لتحديد نصيب الوحدة من مشتريات كل عميل أو مجموعة من العملاء. ومن الواجب أن نسأل أنفسنا هل نحن مورد رئيسي – أساسي – لهذا العميل؟ وإذا لم نكن كذلك فما الذي ينبغي علينا أن نفعله لتحقيق ذلك؟ هل ينمو عملاؤنا؟ وإذا كانت الإجابة على السؤال السابق "نعم"؛ فهل جهزنا أنفسنا للاستفادة المبكرة من فرص نموهم بدلاًا من أ، تكون تصرفاتنا ردود أفعال لنموهم؟ وعلى الفريق المكلف بالمراجعة أن يتعرف على ما إذا كانت هناك علاقة قوية على المستوى الشخصي في كل المستويات بين العاملين في وحدتنا الاستراتيجية والعاملين لدى العملاء، وإذا لم توجد مثل

تلك العلاقة فعليه اكتشاف طرق لتنميتها. وعلى الفريق أن يسأل أيضًا هل نحن منظمون بطريقة تمكن وظائف البحوث والتنمية والتصميم من إيجاد علاقة مباشرة بين نظرائهم في منظمات العملاء؟ فإذا كان العملاء يأخذون اتجاهات جديدة؛ فهل يكفي ما هو متوفر لدينا من خبرة وتكنولوجيا للتحرك معهم في نفس الاتجاه؟ وإذا لم يكن ما نملكه من خبرة وتكنولوجيا كافيًا؛ فهل يمكننا تكوين تحالفات استراتيجية مع آخرين أو مع العملاء أنفسهم للحصول على ما نحتاجه من دعم؟ ويمثل هذا النوع من الأسئلة عينة من الأسئلة التي يتطلبها التحليل المنتظم للعملاء الجيدين بهدف تحويلهم إلى فرصة جيدة للنمو.

- **أنشئ إجراءات لتحديد ومتابعة العملاء غير المسجلين ضمن المجموعة الجيدة ولكن الشركة ترغب في التعامل معهم .**

بينما يعمل فريق على تحسين الفرص البيعية والربحية مع العملاء الحاليين؛ فإنه ينبغي أن يكون هناك فريق آخر يبحث عن العملاء المرتقبين الذين يتمتعون بالخصائص المطلوبة والتي تم توصيفها خلال إجراءات التجديد الاستراتيجي. وفور تحديد هؤلاء العملاء فإنه ينبغي وضع خطة لاتمام إجراءات الخطبة والزواج – أي إجراءات التعامل معهم.

- **ضع إجراءات لتحليل ما تبقى لدى المنظمة من خطوط إنتاج بعد إجراءات التجديد الاستراتيجي مستهدفًا التطوير والابتكار والتوسع فيها .**

ينبغي أن يفحص الفريق تحركات المنتجات منتجًا منتجًا، وكذلك المخازن مخزنًا مخزنًا، والخدمات خدمة خدمة بهدف تحريك المنتجات والمخازن والخدمات إلى المكان الأمثل؛ أي الأقرب من أساس القيمة لدى العملاء. وقد يترتب على ذلك التحليل أحيانًا تغيير تضميم المنتج أو اكتشاف طريقة لتوصيل المنتجات الجديدة إلى السوق بطريقة أسرع. وينبغي أن تتضمن هذه الإجراءات أيضًا فحصًا لتاريخ المنتج من حيث التكلفة. هل التكاليف منخفضة كما ينبغي؟ تذكر أنه إذا لم يكن اتجاه التكاليف منخفضًا كلمات زادت خبرة الشركة؛ فإنك تكون في وضع مقلق بالمقارنة بمنافسيك. ثم ماذا عن توسيع مجال المنتج؟ هل بإمكاننا أن نبيع المنتج بأكمله

بدلاً من بيع جزء منه Can we supply the steering column package instead of just the steering wheels؟. هل يمكننا إنتاج عجلة القيادة التي تدور عموديًا بدلاً من مجرد عرض عجلة القيادة العادية فقط؟

وكجزء من هذا التحليل فربما كان باستطاعة فريق التحليل أن يقدم فكرة لمنتج جديد أو توسيع مجال المنتج الحالي. ومرة أخرى فإننا نؤكد أن الهدف هو المحافظة على التركيز الاستراتيجي فعالاً ومستمرًا.

والخلاصة: إن هذا البحث بدأ بالتأكيد على أن تكوين استراتيجية جيدة أمر صعب كما أن إجراءاتها مؤلمة. والمشكلة الكبرى في التفاصيل. ولكن يعقبها عائد ممتاز. وغالبًا ما تقود إجراءاتها وحدة الأعمال إلى ميدان صعب من تجميع البيانات وتحليلها وكذلك إلى جدل مرير حول الأهداف والقدرات عبر المناطق الموحلة، ومستنقعات الحدس والتنبؤ، وفي النهاية فوق ذروة التركيز الاستراتيجي، وعلى الرغم من تعدد أجزائها، والفوضى الملازمة فيها طوال الوقت؛ فإن روح إجراءات التجديد الاستراتيجي عبارة عن فحص مرتب Orderly Investigation. إنها إجراءات شاملة. إنها تبعد وحدة الأعمال عن التخمين الذي يمكن أن يقود مسارها. إنها تحل الرؤية المبنية على المعلومات الجيدة والنوايا الواضحة محل آمال الكسالى وفوق كل ذلك فإن الحدائق لا تنموا بالدعاء والآمال. إنها تنمو بالتخطيط والرعاية وبقدر متساو من غرس الأشجال وتشذيبها.

المراجعـــة الاســـتراتيجـــية

أداة جديدة لمجالس الإدارة

بقلم : جوردن دونالدسون

A New Tool For Boards: The Strategic Audit Gordon donalsson, Harvard Businese Review. Vol.No uly-August 1995 PP. 99-107

ترجمة : د . إسماعيل علي بسيوني

يتضمن المقال اقتراحًا بخطوات رسمية (إجراءات) تساعد أعضاء المجلس على مراجعة أعمال الشركة دون التأثير على سلطة رئيس مجلس إدارة الشركة.

لقد نشط العديد من الجهات في تقديم مقترحات إعادة تشكيل مجالس الإدارة وتحديد دورها مرة أخرى بعد الثورة التي حدثت في الثمانينيات في هذا المجال. ويشعر أعضاء مجلس الإدارة بكبر الخطر لما يرونه من القضايا التي ترفع ضدهم بالمحاكم ومن ضخامة تكاليف التأمين ضد مسئوليات الميرين. كما يشعرون بضغط أكبر من كبار حملة الأسهم ومن السلطات القضائية والقانونية ومن المقالات التي ينشرها المحللون الماليون. ويطالب كل هؤلاء المجلس بأن يكون أكثر نشاطًا وفاعلية.

وقد كان لهذا تأثير على الشركات العامة؛ كما أدى حدوث تغيير في السلوك الذي يتم في الغرف التي يجتمع فيها أعضاء مجالس الإدارة وإن لم يكن مدركًا لمن هم خارج المجلس، ويرغب أعضاء المجلس الآن في الاحتفاظ باستقلالهم داخل اجتماعات المجلس حتى لو أدى ذلك إلى معارضتهم الواضحة (العلنية) لرئيس مجلس الإدارة في حالة تعرض مصلحة الشركة للخطر في رأيهم، وحديثًا أدت معارضة أعضاء مجلس الإدارة إلى إجبار رؤساء مجالس إدارة Morrison Knudsen وشركة W.R. Grace وشركة K. Mart على ترك مناصبهم.

وقد تزايدت المجهودات الخاصة بإعادة تشكيل الإجـراءات في مجالس الإدارة. وقد فقد المستثمرون وعودهم بالصبر على الطبيعة التي تتسم بالتشتت

وقدموا مقترحات بالتغيير ومشروعات قانونية لتحسين هيكل وإداء مجلس الإدارة والعلاقة بين الأعضاء وبين رئيس مجلس الإدارة، وتقترح بعض المشروعات إدخال تغيير جذري على طريقة اختيار أعضاء المجلس في الشركات العامة، وتتبنى بعض المقترحات النظم المتبعة في شركات القطاع الخاص. وقد تنبأ ميكائيل جنسن في مقال له HBR بتقليص الشركات العامة في قطاعات مثل البنوك والصناعات الغذائية، وبأن يحل محلها أشكال أخرى من المشروعات. وقد صممت بعض المقترحات لدراسة قضايا خاصة مثل قضية أجور رؤساء المجالس أو الفصل بين رئيس المجلس ومدير عام الشركة.

وأحد المشاكل التي آراها مع مقترحات إعادة التشكيل أنها تهتم بالمبادئ العامة والنظريات وتقدم قليلاً من الطرق العلمية ، وأكثر من ذلك فإن هذه المشروعات لا تناقش بطريقة مباشرة قضية تحظى بأكبر قدر من اهتمام المستثمرين وهي طاقة أعضاء المجلس على التدخل لمواجهة استراتيجية غير ناجحة (فاشلة) أو التي يبدو إنها بسبيلها إلى الفشل . ومن المشروعات الجدير بالاهتمام في هذا المجال تلك المشروعات التي تهدف إلى زيادة هذه القدرة وإن كانت من بين المشروعات التي يصعب الحصول عليها كما أنها صعبة التنفيذ .

مراجعة المجلس واستراتيجية الشركة:

مشاركة المجلس في تكوين الاستراتيجية وتطبيقها قضية حساسة دائمًا. ومع أنه من المعتاد أن يقدم تقرير للمجلس عن السياسات والاستراتيجيات الجديدة في الجلسة التي تعقد لذلك في نهاية العام؛ فمن المفهوم دائمًا أن ملكية الاستراتيجية الحالية تبقى في يد رئيس المجلس وفريقه الإداري، ولسبب وجيه أيضًا فلكي يتم تنفيذ هذه الاستراتيجية بنجاح؛ فإنه ينبغي أن يتوفر الوضوح الاستراتيجي بل والثقة الكاملة في توفير السلطة والقدرة على التنفيذ لدى الإدارة العليا بالشركة. وبطبيعتها فإن المجالس النمطية لا تملك الوسائل لتقدم عونًا للإدارة يكسبها قيادة السوق الذي تعمل فيه؛ فمعظم أعضاء المجلس لا تتوافر لهم خبرة كافية في الصناعة التي تعمل بها الشركة، وكذلك المعلومات الدقيقة الخاصة بالشركة نفسها، وأكثر أهمية من ذلك لا يتوفر لهم الوقت لتحويل الاستراتيجية إلى واقع. وعادة ما يحضر

الأعضاء الاجتماع الشهري لمدة ست إلى ثمان ساعات باهتمام بالغ. ومن الصعب أن نتوقع منهم معرفة التفاصيل الخاصة بإحدى القضايا وأن نطلب منهم تقديم مقترحات تقف على قدم وساق إن لم تتفوق على المقترحات التي تقدمها الإدارة لعدم توفر متطلبات ذلك لديهم.

وبالإضافة إلى ذلك فإن اجتماعات المجلس ليست الشكل المناسب لتقديم أو رفع معارضة خاصة أو توضيح اهتمام غير عادي بالاتجاه الاستراتيجي للشركة.

وكل من عمل عضوًا بأحد المجالس يعرف أن دخول قاعة المجلس مثل الدخول في الطريق السريع ساعة الذروة؛ فالعضو يقضي نصف وقته للإحاق بالأعضاء في معالجة القضايا المطروحة والنصف الآخر لادخال نفسه مع حركة المجلس التي تهدف للانتهاء من الموضوعات، وعندها تجد الوقت قد انتهى وتجهز نفسك للجلسة التالية بعد شهر You spend half of your time trying to insert yourself into the bumper – to – bumper boardroom traffic، only to find that it is time to exit and try again a month later. والجدول العادي الذي يضعه رئيس المجلس عادةً ما يركز على تفاصيل الاستراتيجيات المستخدمة دون تمييز. وعادة ما تركز الكلمات والأحاديث التي يلقيها الأعضاء على محاولات الشركة لتحقيق العمل أو الرسالة الحالية للشركة؛ كما أن المديرين ليس لديهم صبر على أعضاء المجلس الذين لا يشاركونهم الرأي في المسار الذي اتخذوه. وعلى ذلك فإن اجتماعات المجلس ليست البيئة المناسبة لأبداء أي اعتراض أو تحفظ بخصوص أي اقتراض قامت عليه الاستراتيجية.

وبالطبع فإن أعضاء المجلس الذين يتمتعون بوضع خاص مثل من أنشأ الشركة، وصاحب الاستثمارات الكبيرة، ورئيس المجلس السابق. لهم تأثير ضخم على الاتجاه الاستراتيجي حتى وإن كان ذلك يتم غالبًا خلف الستارة. وفي غيبة هؤلاء الأعضاء المتميزين؛ فإن عضو مجلس الإدارة يتوقع منه أن يخدم؛ كمدعم للاستراتيجية الحالية. أما هؤلاء الذين يتحدون بوضوح ويخالفون المعايير السابقة فإنهم يخاطرون بعزل أنفسهم عن باقي الأعضاء وبإحلال غيرهم محلهم في الأجل الطويل. وبدون وجود شكل من أشكال المناقشات القوية؛ فإن من المتوقع جدًا أن يسود غليان وهياج بين الأعضاء على أنفراد أو أثناء اجتماع المجلس. وكلاً

النتيجتين غير مرغوبة. وكنتيجة لذلك فإن الأعضاء الخارجيين الذين ينشدون تغيير الاستراتيجية أو القيادة يعيشون في خوف والأمثلة على التدخل العفوي قليلة.

وإذا وجد مثل هذا التدخل فإنه يحدث في حالة من ثلاث مذكورة في كتابي المعنون: Managing the Change Process From Within (Harvard Business School Press 1994). وأكثر هذه الحالات شيوعًا هو إحالة رئيس مجلس الإدارة للتقاعد، وحتى في هذه الحالة فإن الرئيس المحال عادة ما يرشح خلفه والحالة الثانية التناقص الواضح في الربحية أو في قيمة الأسهم؛ كما في حال شركة Morrison Knudson. والحالة الثالثة هو وجود تهديد خارجي يوحي يالتعديل "البربر بالباب"، ومثل هذه الظروف كانت شائعة في الثمانينيات حيث كثرت غارات الشركات على بعضها مما أضعف رئيس المجلس وأعطى الأعضاء فرصة لأخذ زمام المبادرة.

ولكن وجود هذه الظروف ليس كافيًا لوجود رقابة استراتيجية يقظة. فربما تعاني الاستراتيجية قبل حلول تاريخ إحالة رئيس مجلس الإدارة إلى التقاعد، وقد تكون الشواهد على فشل الاستراتيجية واضحة في صورة تناقص واضح للأرباح لا الانهيار الكامل لها. وربما كانت الشركات المحتمل شراؤها للشركة أو الوحدة (هجومها عليها) مشغولة بظروف أخرى، وقد لا يظهر أبدًا وحتى لو ظهرت فقد يتم اقناعها بالأبتعاد. وأسوأ الحالات أن تأتي عملية التغيير من خارج المجلس بحيث تصبح تصرفات الإدارة والمجلس ردود أفعال نتيجة لفقدهم زمام المبادرة.

وحتى لو حدث التدخل الواضح من أعضاء المجلس فإن هذا التدخل لا يبدأ من كل أعضاء المجلس. والذي يحدث أن يندفع أحد أعضاء المجلس لاتخاذ زمام القيادة وليطالب في نفس الوقت بدعم الأعضاء المستقلين له. وأوضح مثال لذلك ما قام به عضو مجلس إدارة شركة جنرال موتور جون سمالي John Smale سنة 1992 لتغيير رئيس مجلس الإدارة روبرت ستمبل Robert Stempel. ومثل هذا المدخل لا يقدم أسلوبًا يمكن الاعتماد عليه للرقابة الاستراتيجية.

ولذلك فالسؤال المطروح مازال باقيًا وهو هل هناك فرصة لتنمية نظام رقابة استراتيجية – من خلال النظام الحالي لمجالس إدارة الشركات – يُمكِّن الأعضاء من

أخذ زمام المبادرة والقيام بدورهم في الرقابة الاستراتيجية؟ وإجابتي على السؤال السابق هي: نعم يوجد نظام وإجراءات رقابة رسمية. وطالما إنها رسمية فستفرض نفسها على الأعضاء وعلى الإدارة مثلها في ذلك مثل الرقابة المالية التي يقوم بها المحاسبون القانونيون، وأعتقد إنه من الممكن تصميم ذلك النظام بحيث يمكنه أن يجتاز الظروف الزمنية وأن يعيش وسط الخلافات المتعذر تجنبها حول السلطة، وسيركز إجراءات المراقبة الاستراتيجية (المراجعة) في يد أعضاء المجلس المستقلين وسيزودهم بالسلطة لإنشاء معايير الرقابة وطرقها. بل أنه سيطلب من رئيس المجلس وأعضائه عقد اجتماعات عادية لمراجعة أداء الشركة. كما أنه سيعطي إشارة للمستثمرين مفادها أن كلا من إدارة الشركة ومجلسها قد قبلا سلطة ومسئولية مجلس الإدارة في اتخاذ الأنشطة والإجراءات التي تتطلبها المراجعة الاستراتيجية.

حالة شركة CPC العالمية The Case of CPC Internatonl:

في صيف 1986 بدأ المحللون الماليون يتوقعون أن تقوم الشركة المسماه CPC وهي شركة قائدة في مجال المنتجات الغذائية في أمريكا والعالم الخارجي – بتغيير كبير. وفي بداية الخريف تغير الحديث وظهرت نغمة جديدة مفادها أن شركة Conager Revlon ستقوم بشراء شركة CPC؛ كما ظهرت نغمة أخرى مفادها أن مجموعة من المستثمرين سيقومون بهذا الشراء، وقد تحولت هذه الشائعات إلى حقيقة في أكتوبر عندما قامت مجموعة من المستثمرين يرأسها رونالد بيرل مان بمحاولة واضحة للسيطرةعلى الشركة. هل كان من الممكن تجنب هذا التدخل الخارجي؟ نعم لو امتلك مجلس الإدارة نظامًا للمراجعة الاستراتيجية. هذه الحالة مجرد مثال للأوضاع التي صممت المراجعة الاستراتيجية لتجنبها. إنه من المفيد مراجعة حالة الشركة للتعرف على كيفية صد هجوم بيرل مان، وبالتالي على كيفية عمل نظام المراجعة الاستراتيجية.

نشأت منتجات السيريال عام 1906 عندما تمت تنمية إجراءات إنتاجها من القمح المبلل لاستخراج النشا والزيت والسكر من الذرة (المقصود العسل Syrup) للعملاء العاديين والمنتجين الصناعيين، وفي عام 1958 دمجت الشركة المسماه بست فودز Best Foods ذات الأسم والعلامة التجارية المشهورين. وفي وقت الدمج كان

قسم المطاحن يسيطر على الشركة (أي يشكل الجزء الأكبر منها) الذي كان يوجد به رأسمال ضخم، وينتج كمية ضخمة، وبذلك كانت الصناعة ذات هامش ربح منخفض، وكانت عرضه لمعارك تنافسية من وقت لآخر. وكانت النية موجودة لدمج الشركتين معًا في شركة سميت فيما بعد CPC International لتشكيل خط المنتجات وتحسين فرص النمو والربح أمام الشركة في سوق المنتجات الغذائية وسلع الاستهلاك.

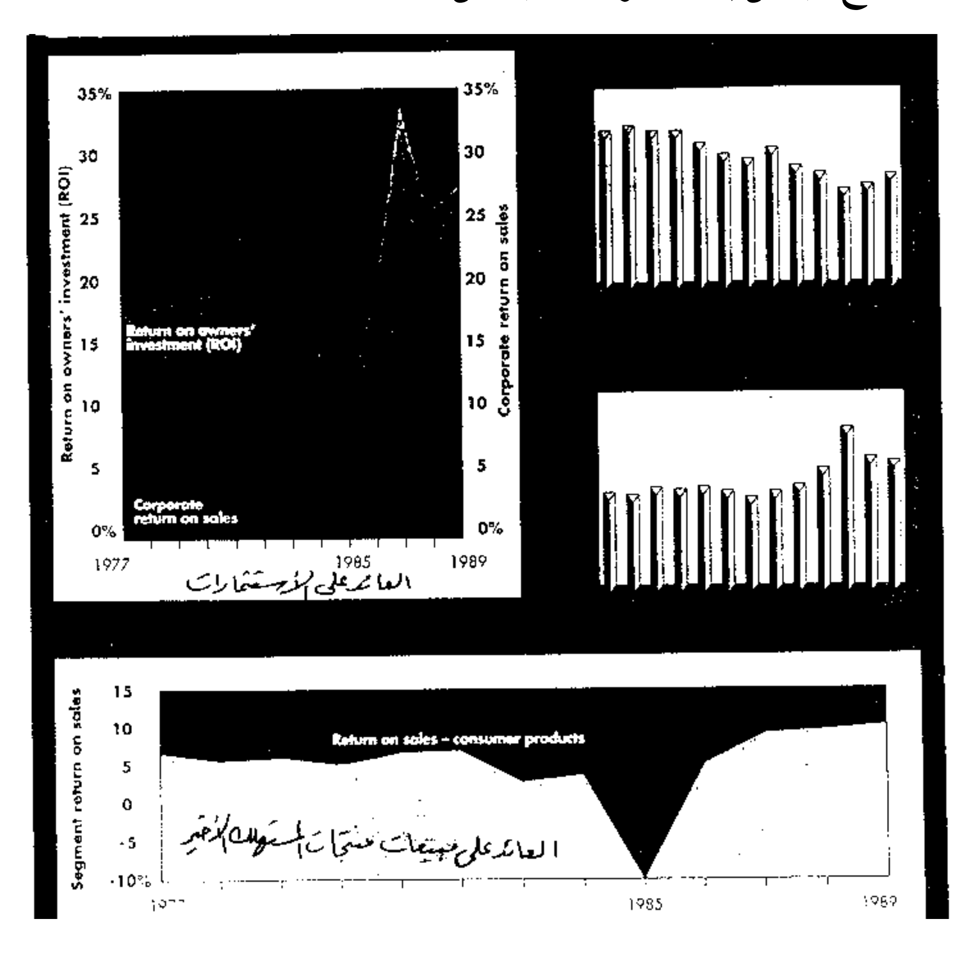
ومع بداية الثمانينيات بدأت أرباح منتجات الذرة في التناقص الحاد نظرًا لوجود طاقة زائدة في الصناعة وبدأت الهوة تتسع بين أداء المنتجات الثانوية للذرة By– Producte وبين أداء سلعة الاستهلاك Consumer Goods. وعلى سبيل المثال فقد كان العائد على الأصول بالنسبة لسع المستهلك النهائي 24.4% عام 1977، وعلى مستخصلصات الذرة 12.6% في نفس السنة، وفي نهاية 1983 كان العائد على الأصول 25.5% بالنسبة لسلع المستهلك النهائي و 6.6% لمستخرجات الذرة.

ومع كل هذه التغيرات بقيت الإدارة على ارتباطها التقليدي بموارد أرباحها أملاً في تحسين الظروف بالنسبة لمستخرجات الذرة، و لم تحاول الإدارة إخفاء تأثير استراتيجياتها على الإداء أمام حملة الأسهم. حقًا لقد احتوت تقارير الشركة خلال الثمانية عشرة سنة الأخيرة على بيانات مقارنة عن مكونات الدخل عرضت على حملة الأسهم، وبالإضافة إلى ذلك فقد وضحت البيانات الخاصة بالسنة الحالية وأربع سنوات سابقة في صورة ثابتة لا تغيير فيها أداء جيدًا مع أنه من النادر أن تحافظ شركة عامة على ثبات بياناتها بهذا الشكل في أوقات الاضطراب.

ومع أن الاختلاف في الأداء بين سلع المستهلك ومستخرجات الذرة كان من الصعب ملاحظته مبكرًا فقد كان من الصعب إخفاؤه في الفترة من 1983 حتى 1985 عندما كان هناك تناقص مؤقت في ربحية سلع المستهلك الأخير؛ وكما توضح البيانات فإن الشركة أظهرت تناقصًا حادًا في العائد على حملة الأسهم من 18.5% إلى 10.5% وبذلك حولت تركيز الجمهور إلى التناقص المتتالي في الأرباح التي تحصل عليها الشركة من أعمال الطحن. (انظر الرسم التوضيحي المعنون تقرير المراجعة الاستراتيجية لشركة CPC) عن الفترة من 1977 – 1989، وقد بدأ

المحللون الماليون وكتاب التمويل يقترحون تصفية كل أو جزء من أعمال الطحن. وأن تكشف القيمة السوقية لمنتجات المستهلكين لحملة الأسهم والمستثمرين.

لو وجدت إجراءات مراجعة استراتيجية بشركة CPC قبل سنة 1985 لاستطاع مجلس إدارة الشركة أن يجهض محاولة الاستيلاء عليها[1].



(١) قبل سنة ١٩٨٥ ساهم انخفاض عائد وحدة مستخلصات الذرة في انخفاض العائد على الشركة ككل. كما أن تخفيض الراقعة المالية وانخفاض معدل دوران الأصول قد ساهم في تأكل العائد على الاستثمار. أما بعد سنة ١٩٨٥ فإن معدل العائد على الشركة قد ازداد بسبب إعادة هيكلة الشركة. والسبب الرئيسي في ذلك هو التركيز على وحدة منتجات العملاء التي تتميز بهامش ربح عال وبعلامات تجارية شهيرة. وقد ظهر تحسن واضح في العائد على الاستثمار سنة ١٩٨٧ مع استمرار التحسن في معدل دوران الأصول واستخدام الراقعة المالية.

ولا يتوفر سجل لما حدث في مجلس إدارة الشركة خلال هذه الفترة السيئة؛ فلا نعرف ما إذا كان أي عضو قد قام بتحدي الحكمة التي تستند إليها الاستراتيجية المطبقة في ذلك الوقت. مع أنه لا يوجد أي دليل يوحى بأن المجلس أو الإدارة قد ناقشوا البديل للاستراتيجية المنفذة.

وبالتأكيد فإن المجلس لا يستطيع الادعاء بعدم وجود بيانات تاريخية تدل على الضعف الموروث في الشركة فمحاولة الاستيلاء على الشركة بواسطة مجموعة بيرل مان قد تمت قبل انتهاء فترة ايزنر Games Eizner بعامين ودعمت موقفه حيث أظهر دفاعًا بارعًا وناجحًا كما أنه نفذ العديد من التعديلات التي جاءته من جهات خارجية بما فيها تصفية أعمال الطحن في أوروبا، وقد ظهرت نتائج هذا التغيير في إداء الشركة عام 1987 وانعكس ذلك أيضًا في تحسين قيمة أسهم الشركة في سوق الأوراق المالية، ومع ذلك فإن تكاليف إعادة الهيكلة التي تمت في هذه الظروف كانت صخمة. فبالإضافة إلى التكاليف القانونية فإنه هناك تكاليف المفاوضات التي تمت بسرعة في ظروف الضعف. وبالتحديد فإن تكاليف بيع الأصول بأسعار قد بولغ في تخفيضها كما أن أسعار شراء الأسهم قد بولغ زيادة؛ كما كان هناك فريق إداري انشغل بعمل كل ما من شأنه إبقاءه في المكاتب بدلاً من الانشغال بما وظف لأدائه.

ومع أن التفاف شركة CPC كان دراميًا وناجحًا فإن تكاليفه كانت كبيرة تمثلت في الوقت والفرص التي فقدتها الشركة. هذا بالنسبة لما نعرفه، واعتقد أن هناك شيئًا آخر يمكننا أن نكون متأكدين منه وهو أنه إذا كانت هناك مراجعة رسمية على مستوى مجلس الإدارة قبل فترة التعثر (أي قبل الفترة من 1983 – 1985) فمن المتوقع أن تكون هناك مناقشات دورية بين المجلس والإدارة خاصة بالنسبة للجوانب التشاؤمية المرتبطة بأداء الماضي؛ لا بالآمال المتعلقة بالمستقبل. وبالنظر إلى هذه المناقشات في ضوء المناقشات الكثيرة والسخط العام الذي ساد أوساط المستثمرين فقد كان من المتوقع أن تؤدي إلى تخفيض تكاليف خطة إعادة التوازن الاستراتيجي للشركة.

المنظور الفريد للمجلس The Board's Unique Perspective:

سيكون هناك دائمًا من يرفض فكرة وجود مراجعة استراتيجية إضافة إلى التقارير السنوية التي تجريها الإدارة وتصدر بشأنها التقارير السنوية، وسوف يرون في ذلك إساءة بالغة للإدارة، وسوف يرون أيضًا أن المراجعة ينبغي أن تكون مشتركة بين المجلس والإدارة. أليست الإدارة أفضل من تتوفر لديهم القدرة على تحديد المعايير لتقييم أداء الشركة وتقدمها بالمقارنة بما هو موجود في الصناعة التي تعمل فيها؟

والإجابة على كل هذه الأسئلة هي لا؛ فالمجلس له منظور يختلف عن منظور الإدارة الخاص بالاستراتيجية؛ فـالإدارة مسئولة عن تحويل المنظور الاستراتيجي والاستراتيجية إلى واقع، ومن ضرورات ذلك أن تركز الإدارة على المسار الاستراتيجي وتركز عليه بقوة لتحسين أرباح الشركة. فإذا رواغت الإدارة وأهملوا التزامهم للعاملين ولحملة الأسهم وتخلوا عن اخلاقهم والتزامهم، وفي مثل هذه الظروف فإن أفضل انماط تقويم الأداء الذي يمكن استخدامه لحفز الشركة شيء نسبي، وهو السؤال عن أداء الاستراتيجية الحالية بالمقارنة بالمنافسين في سوق نفس المنتج. ولكن تقويم الأداء الذي صمم لتحفيز العاملين لم يرد به تحدي المسار الاستراتيجي المستخدم.

والمراجعة الاستراتيجية التي يجب أن يقوم بها مجلس الإدارة واضحة الاختلاف عما تقوم به الإدارة، ومسئوليتها تمثيل المستثمرين وفحص المسار الاستراتيجي نفسه. فتقويم المجلس للاستراتيجية لا ينبغي أن يكون عن طريق مقارنة الشركة بنفسها أو بمنافسيها أو الصناعة التي تعمل فيها، ولكن المقارنة ينبغي أن تتم بين العوائد الناتجة للاستراتيجية الحالية والعوائد الممكن الحصول عليها من استراتيجيات أخرى. وربما فكرت الإدارة أنها تتعامل مع مجلس إدارة غير موال لها، أما من وجهة نظر أعضاء المجلس فإنهم معارضون يتمتعون بالولاء للشركة والإدارة – معارضة شريفة.

وربما يتعارض منظور الإدارة والمجلس عند تنمية الاستراتيجية؛ فدور الإدارة في تنفيذ استراتيجية أن تحميها حتى من التقديم الموضوعي فور دخولها مرحلة

التطبيق، وعلى ذلك فإن المراجعة الاستراتيجية ينبغي أن يتم بواسطة أعضاء المجلس المستقلين لا بالإدارة الداخلية للشركة. وعلى المجلس لا الإدارة أن يقترح المعايير الأساسية التي تستخدم في مراجعة النتائج الاستراتيجية.

عناصر المراجعة الاستراتيجية Elements of Strategic Audit:

تحديد المعايير:

أهـم الشروط التي يجب توفرها في البيانات المستخدمة في المراجعة الاستراتيجية أن تكون موضوعية. كما أن المعايير يجب أن تكون مألوفة ومفهومة من العاملين، بالإضافة إلى كونها مقياسًا للأداء المالي، وهناك سببان لذلك. الأول أن المسئولية النهائية لأعضاء المجلس هي فهم تأثير الاستراتيجية على القيمة النهائية لاستثمارات حملة الأسهم. وهذه المسئولية تتطلب تقويم الأداء في صورة مالية. الثاني مع أنه لا مفر من كون الكثير من الراهين والأدلة على نجاح استراتيجية ما براهين تخضع للتقدير الشخصي للإدارة فإن ألفه مجلس الإدارة لتفاصيل القضايا المتعلقة بسوق منتجات الشركة وإتاحة قدر معقول من البيانات لأعضاء المجلس يعطيهم ميزة واضحة بالمقارنة بالمحللين الماليين من خارج المجلس، ومن الممكن دعم آراء المجلس بالبيانات الموضوعية عن أداء الشركة في الماضي. كما أن البيانات المصاغة في صورة مؤشرات مالية نمطية تساعد في إثراء المناقشات نظرًا لاتفاق الجميع عليها وفهمهم لها. وسوف يجادل البعض بأن استخدام هذه المؤشرات عبارة عن دليل آخر على قصر النظر والاهتمام بالعوامل المؤثرة في المدى القصير على حساب العوامل المؤثرة في المدى الطويل، وذلك مما يضر بالقدرة التنافسية للشركة في السوقين المحلي والدولي، ولا أوافق على هذا الجدل ولا على النتائج التي قاد إليها، وأعتقد أن المعايير المالية ينبغي أن تكون محور نظر وتركيز أعضاء المجلس، ولا أتوقع أن يؤدي ذلك بأعضاء المجلس إلى إهمال مؤشرات النجاح الأخرى، وعلى المجلس أن يقوم جميع الأدلة الموضوعية والشخصية التي توضح التقدم الاستراتيجي وبالذات تلك التي توضح التفوق على المنافسين وبنفس الأهمية فعلى المجلس التدخل عندما يرى أن هناك إضرارًا طويل الآجل بالاستثمارات الأساسية التي تعتمد عليها أنشطة الشركة.

ويتوفر في المعايير المناسبة للمراجعة الاستراتيجية خاصتين هامتين هما التركيز على عائد مناسب على الاستثمار يمكن الاحتفاظ به، وأن تسمح بالمقارنة الموضوعية بين مصادر الدخل، ومع بدائل الاستثمار في الشركات الأخرى سواء داخل الصناعة أو خارجها.

وتساعد هذه البيانات مجلس الإدارة على أن يقرر ما إذا كانت الاستراتيجية التي اختارتها الشركة سوف تساهم في العائد طويل الآجل للمستثمرين بنسبة مساوية أو أفضل من الاستثمارات المتاحة التي تحتوي على نفس المستوى من المخاطرة. كما أنها ستمكن المجلس من المقارنة بين الأرباح المتوقعة في المستقبل والتي حققتها الشركة في الماضي.

وفي التحليل النهائي ينبغي أن تعكس المعايير المختارة أساسيات الواقع الاقتصادي. ذلك أن الولاء الدائم للمستثمرين يعتمد على قدرة الإدارة على المحافظة على مستوى متنافس بين الدخل (العائد). وبدون ذلك فلا توجد استراتيجية آمنة، ومع أن المديرين المحترفين قد يجدون صعوبة في قبول ذلك؛ فإن ذلك هو واقع أسواق المال العامة التي تعمل فيها هذه الشركات. وقد لا يكفي أن يكون الأداء أفضل من الماضي أو أفضل من المنافسين لاستمرار الاستثمار في الآجل الطويل.

وسيجد مجلس الإدارة العديد من المعايير الممكن استخدامها في الرقابة الاستراتيجية أخذًا في الاعتبار ولاءه للمساهمين في المستقبل، وأحد هذه المعايير هو العائد على الاستثمار (ROD) خاصة عندما يفصل ذلك العائد إلى عناصره الأساسية كما هو موضح في الرسم المرفق. ويتمتع هذا المعيار بحسابه من بيانات معروفة للإدارة ولحملة الأسهم. وهو يوضح الربح المحقق على المبيعات مقومة بالنقود (هامش الربح) وعلى الاستثمارات النقدية (معدل العائد على الأصول المستثمرة)، وعلى رأس المال المملوك. ويعتري هذه المجموعة من المقاييس نوعان من الضعف هما: أنها قد تتعرض لتغيير عشوائي في النظم المحاسبية مما يتطلب أن يقوم مستخدمي هذه البيانات بتعديلها لتلاقي آثار ذلك التغيير. ثانيًا أنها لا تقدم أي مقارنات خارجية، ويعني ذلك أن المجلس بحاجة إلى تقسيم المعدل الإجمالي

إلى مكونات الأساسية وإلى تجميع بيانات عن الشركات الموجودة في نفس الصناعة وخارجها حتى يستطيع الاستفادة من بيانات العائد على الاستثمار، وينبغي أن تشمل بيانات المراجعة معلومات عن رد فعل المستثمر بما في ذلك نسبة أسعار الأسهم إلى الأرباح، ونسبة القيمة السوقية للأسهم إلى قيمتها الدفترية. وتوضح هذه البيانات رد الفعل المستثمر للبيانات المنشورة عن أداء الشركة؛ كما أنها مقياس لمدى ثقته في الإدارة، وتعتبر البيانات الخاصة بردود أفعال المستثمرين مكمل أساسي لأي مقياس مؤسس على البيانات المنشورة بواسطة الشركة، وهناك معايير أخرى شائعة الاستخدام لتقويم البدائل الاستراتيجية وهي:

- صافي التدفقات النقدية من التشغيل Cashflaw Return on Investment (CFROI):

يوضح هذا المقياس صافي التدفقات التي حصلت عليها الشركة من التشغيل بدلاً من الدخل الذي تظهره الحسابات الختامية، وينتج عن هذا المقياس معدلاً للعائد يمكن مقارنته بمعدلات العائدات الآخرى في الشركة أو السوق مثل تكلفة رأس المال. ومن مزايا هذا المقياس أنه يعكس بالتقريب التدفق الحقيقي من الإيرادات القابلة للاستثمار، وهو بالتالي قابل للمقارنة مع معدل العائد الممكن الحصول عليه من فرص الاستثمار البديلة.

- صافي القيمة الاقتصادية المضافة سنة بعد أخرى

Net Economic Value Added From Year To Year (EVA):

ويعطي هذا المقياس تقديرًا للقيمة الإضافية التي حصل عليها أصحاب الشركة نتيجة للاستثمار فيها. ويستخدم في حساب هذا المقياس نفس المتغيرات التي استخدمت لحساب المقياس السابق. ولكنه يعبر عن البراهين أو الأدلة التي تم الحصول عليها بطريقة مثيرة. وهو يوضح الفترات التي تم فيها تحسين أو تخفيض القيمة الاقتصادية المضافة لحقوق أصحاب الشركة بالمقارنة بفرص الاستثمار البديلة المتاحة لأصحاب رأس المال في هذه الفترات.

- إجمالي العائد الذي حصل عليه أصحاب رأس المال

Total of Shareholders Return on Investment (TSR):

يقيس يقيس هذا المعيار الدخل الصافي الخاضع للضريبة الذي حصل عليه

المساهمون بعد أخرى؛ سواء كان هذا الدخل في صورة توزيعات على الأسهم أم في صورة زيادة في قيمة الأسهم السوقية كنسبة من القيمة السواقية في بداية السنة، وعلى خلاف المقاييس الثلاثة السابقة فإن هذا المقياس يعكس القيمة الفعلية وليس القيمة المتوقعة، وهو أكثر توضيحًا لتوقعات حملة الأسهم منه بالنسبة للعائد على رأس المال المستخدم في الشركة، ولهذا السبب فمن المفضل استخدام هذا المقياس بالتكامل مع أحد المقاييس الثلاثة السابقة.

ولكل مقياس من المقاييس السالفة مزاياه وعيوبه، أو نواحي قوته ونواحي ضعفه. ولكن هناك اعتبار هام وبسيط يحكم اختيار مقياس بعينه أو مجموعة من المقاييس لاستخدامها في شركة معينة إلا وهو فهم رئيس مجلس الإدارة وأعضاء المجلس العميق للعناصر المختلفة للمقياس (المعيار)، وإلا فإن النقاش حول صلاحية المعيار سوف يقلل قيمة البيانات الموضوعية التي تم الحصول عليها باستخدامه؛ فإذا كان أحد أعضاء المجلس أكثر معرفة ودراية بمؤشر معين فربما يصعب وجود اتفاق عام على المعيار الذي ينبغي استخدامه في عمليات المراجعة الاستراتيجية. وربما كان الحل الأمثل في مثل هذه الحالة هو تزويد هذا العضو (أو الأعضاء) ببيانات قابلة للمقارنة بالمعيار المألوف لديه، ولكن هناك قاسم مشترك بين المعايير التي ذكرت وهو قدرتها على التعرف على الاتجاهات التي تتخذ أساسًا للقياس والمقارنة والتعرف على مقدار النجاح الذي حققته الشركة.

تصميم قاعدة البيانات وصيانتها Database Design and Maintenance:

تتطلب إجراءات المراجعة الاستراتيجية المؤثرة أن يسيطر مجلس الإدارة على المعايير المستخدمة وعلى قاعدة المعلومات التي يتم حساب المعايير بانتظام باستخدام بياناتها، وأحد المشاكل التي يواجهها أعضاء مجلس الإدارة الخارجيون عند تقييمهم للأداء الاستراتيجي للشركة أن المعلومات التي يحصلون عليها عبر الإدارة تنقي لتتواءم مع وجهة نظرها، وبالإضافة إلى ذلك فإن البيانات تحتوي بيانات تاريخية محدودة وفي أشكال لا توضح الأداء السابق، وقد يعتبر المديرون القادمون من داخل المنظمة هذه المعلومات في الأشكال المذكورة مليئة بالمعاني أما المديرون الخارجيون فإنهم يعتبرون هذه المعلومات ناقصة ومربكة ومضللة.

وتعتمد الثقة في مراجعة المجلس على سلامة واستقرار الاحصاءات التي تستخدم في قياس التقدم. وسوف تستخدم هذه البيانات في متابعة الاتجاهات التي تبزغ في الشركة بتجميع بيانات عن الأداء أو الأرباح خلال عدد من السنوات.

وتتوقف كفاءة المراجعة على طريقة تجميع هذه البيانات وحفظها في الآجلين الطويل والقصير، وعلى كفاءة من قام بالمراجعة الاستراتيجية نيابة عن مجلس الإدارة وعادة مالا يتوفر لدى مجلس الإدارة الموظفون المستقلون ولا الوقت والخبرة اللازمين لتجميع البيانات وتحليلها.

وأحد الحلول هو طلب المعونة من مدير التمويل بالشركة عن طريق تخصيص بعض العاملين لمساعدة مجلس الإدارة، ومع ذلك فإن هناك بعض المشاكل العملية التي تواجه استخدام هذا الحل، وهذه المشاكل مرتبطة بالتعارض في الولاء – هل يكون لمجلس الإدارة أم للإدارة – خاصة بالنسبة للعاملين الذين تتوفر لديهم بيانات حساسة عن الشركة، وبالتأكيد فإن قضية الولاء ستثار في هذه الظروف وبالذات إذا كشف العامل بعض البيانات التي قد تضر بالمديرين الداخليين أو بالشركة. وينظر الملاحظة الخارجي لولاء العامل الداخلي لمجلس الإدارة وللمديرين الداخليين كأنهما متعارضين أو أنه تكبيل للعامل بقيود متعارضة.

وحل آخر أفضل من الحل السابق هو الاعتماد على مستشار خارجي لتصميم قاعدة المعلومات وجمع البيانات التي يرى مجلس الإدارة إنها مهمة بالنسبة للمراجعة الاستراتيجية. ولذلك فإن المحافظة على أداء قاعدة المعلومات قد يتم عن طريق عقد بين إحدى الوكالات المهنية العاملة في هذا المجال وبين الشركة.

والتحدي الذي تواجهه الإدارة عند استخدامها لهذا الحل هو تزويدها لمستشار خارجي بالبيانات الكاملة التي يتطلبها تصميم قاعدة البيانات وجمع هذه المعلومات خاصة أنه قد يوجه أسئلة ذكية تحتوي إجابتها على معلومات حساسة، وعلى الأقل فإن مجلس الإدارة والمستشار الذي يخدمه بحاجة إلى تعاون كبير ومساعدة أكبر من إدارة الشركة ويحتاج المجلس بالإضافة إلى ذلك أن يكون على معرفة جيدة بتفاصيل تصميم قاعدة المعلومات، وبالأسس الدقيقة المتعلقة بإعداد التقارير التي تقدم إليه حتى يتأكد من استمرار النظام في حالة تغيير عقد الشركة التي تخدمه.

والحل الذي أفضله والذي يتمشى مع نظم وأسس المراجعة المالية هو مشاركة المراجعين القانونيين في القيام بتوفير البيانات التي تتطلبها عملية المراجعة الاستراتيجية، وواجبهم مشابة لواجب المستشار الخارجي وهو تصميم قواعد البيانات وتوفير البيانات التي يحتاجها مجلس الإدارة - أي جمعها، ولكنهم سيوفرون بيانات أكثر من ذلك نظرًا لخبرتهم ولأن الشركة تفسح لهم الطريق للحصول على البيانات الخاصة بالأداء المالي للشركة، وسيساعد دورهم على التأكد من استمرار حصول المجلس على البيانات التي يحتاجها والتي تتمثل في تقارير تدعمها الوثائق. ولا يستدعى ذلك أي مشاركة من الإدارة في العلاقة بين المجلس والمراجعين القانونيين.

لجنة المراجعة الاستراتيجية The Strategic Audit Committee:

كما سبق وقررنا لا توجد في معظم مجالس الإدارة ميكانيكية متبعة في المراجعة الاستراتيجية الرسمية، وتتطلب الإجراءات الرسمية المؤثرة والتي يمكن اتباعها بانتظام إسناد هذا الواجب إلى مجموعة من أعضاء المجلس وتحديد القائد المسئول عن القيام به بالصورة المرجوة، وهو نفس الأسلوب المتبع بالنسبة للواجبات الآخرى لمجلس الإدارة.

ولا ينبغي أن تكون قرار إنشاء تلك اللجنة الذي يشكل عقدًا بينها وبين المجلس معقدًا نظرًا لأنه يغطي الواجبات التي سبق لي ذكرها في هذا المقال، وعلى اللجنة أن تختار المعايير التي ستستخدمها في تقويم الأداء، وأن تراجع تصميم قاعدة المعلومات وأن تنمي إجراءات المراجعة، وعليها أن تتأكد من سلام البيانات واستمرارها، وكذلك سلامة الإجراءات المتبعة في الحصول على التقارير المستخدمة في المراجعة، وعليها كذلك تحديد القضايا التي ستناقشها مع رئيس مجلس الإدارة، وأن تتأكد من إحاطة المجلس بالأدلة والبراهين التي حصلت عليها وأن تضع جدولاً للاجتماعات العامة مع أعضاء المجلس والاجتماعات الخاصة بأعضائها.

واقترح أن يختار الأعضاء الخارجيون ثلاثة منهم لتشكيل اللجنة، ومن المهم اختيار رئيس اللجنة؛ فإذا كان المجلس قد اختار أحد المديرين الخارجيين

ليعمل كحلقة وصل بين الإدارة والمجلس فإنه يكون المرشح لقيادة لجنة المراجعة الاستراتيجية، وفي حالة وجود خلاف بين المدير العام والأعضاء الخارجيين فإن رئاسة اللجنة ستقلل احتمال أنقسام الأعضاء الخارجيين نظرًا لتوليه القيادة، وكما هو الحال في اللجنة المالية فإن العضوية ينبغي أن تدور بطريقة غير نمطية بين أعضاء المجلس للمحافظة على مصلحة الشركة، وينبغي أن يشارك كل الأعضاء الخارجيين في اللجنة قبل انتهاء فترة عملهم.

وستعتمد دورية الاجتماعات على طبيعة الصناعة، وعلى سرعة التغيير التكنولوجي وعلى طروف المنافسة وأخيرًا على الظروف البيئية الاجتماعية. وبالإضافة إلى القيام بإعلام المجلس بكاملة بطريقة دورية، وفي حالة عدم وجود حاجة خاصة مثل التقاعد الاضطراري؛ فإنني اقترح أن تجتمع اللجنة مرة كل ثلاث سنوات، وذلك حتى لا تختلط المراجعة الاستراتيجية بالمراجعة التنفيذية عند كثرة اجتماعات اللجنة، وحتى لا يفهم تغير طفيف في أحد المؤشرات الأساسية على أنه تغير جوهري. وكذلك حتى لا يفهم من إجراءات المراجعة الطبيعية أن رئيس مجلس الإدارة (المدير العام) مقيد بقيود قوية وأن قيادته عرضة للأخذ والرد.

العلاقة مع المدير العام Relationship Wit The CED:

أهم أهداف إجراءات المراجعة الاستراتيجية التي صممت ونفذت بكفاءة هو تخفيض فرصة ظهور أو وجود المواجهة حول الأشياء الظاهرة، وعلينا أن نلاحظ أن الأنانيات القوية التي تظهر في اجتماعات مجلس الإدارة حساسة جدًا للاحداث التي يبدوا منها تحدي سلطات أعضاء المجلس، ومع أن هناك فرصة للازدواج بين السلطة في جميع المستويات الإدارية في المنظمة؛ فإن هذه القضية دقيقة ينبغي الحذر منها في هذه المرحلة، وفي كل مرة يرتفع فيها التساؤل عما إذا كانت المنظمة تسير في الاتجاه الاستراتيجي الصحيح فمن المحتمل أن يفهم منه ضمنيًا، وفي الوقت نفسه أنه انتقاد للإدارة وللاستراتيجية المطبقة. ولذلك فإن طرح مثل هذا السؤال ينبغي أن يكون بأسلوب يبعد مثل هذا الظن، ولكن تلك القدرة والمهارة لا تتوفر لكل أعضاء المجلس.

وعلى الجانب الآخر فإن إجراء المراجعة الدورية والتي تتم بصفة رسمية وما يصحبها من مناقشات مع رئيس مجلس الإدارة تقلل الظروف التي يمكن أن يسود فيها هذا الوضع، ويحظي بنفس أهمية الهدوء والتبادل البناء للمعلومات عقد لقاءات مع رئيس مجلس الإدارة لا يوجد فيها إلا الأعضاء الخارجيون، ومن الممكن المحافظة على سرية المداولات خاصة إذا كان هناك اختلاف في وجهات النظر، وإذا لم يكن من الممكن الاحتفاظ بسرية هذه الخلافات فمن الواجب التفكير العميق في الآثار التي ستحدثها على الجماهير ومحاولة علاج تلك الآثار، ومن الواجب أن تفهم لجنة المراجعة الاستراتيجية أن من مهامها مشاركة رئيس مجلس الإدارة في قيادة الاستراتيجية المنفذة أو أنها قائد احتياطي جالس في أحد الكراسي الخليفية في وضع الاستعداد، وفي الظروف الطبيعية فإن المراجعة الاستراتيجية عمل خلف الستارة صمم لدعم الإدارة وسلطتها القيادية.

الوعي الكامل للواجبات:

حتى مع الانضباط الجيد والتصميم القوي للمراجعة الاستراتيجية فهناك احتمال بأن ينزلق مجلس الإدارة لأعمال الرقابة، ومن الممكن أن يتأثر المجلس بفترة النجاح السابقة وتجعله يعتقد أن النجاح دائم وأن الشركة ستقوم بدورها الناجح بصورة اتوماتيكية.

ومن الضروري أن يظل المجلس واعيًا لأي علامة من علامات الضعف في الأنشطة والأهداف الاستراتيجية، وللمبادءات التي تشكل فرصة طبيعية لتأكيد أو تعديل الاتجاه الاستراتيجي للشركة.

وعلى المجلس أن يفهم أنه في كل مرة يوافق فيها على مشروع استثماري يوسع مجال الاستراتيجية الحالية أو يطيل أمد تطبيقها فإن هذه الموافقة تعني دعم المجلس للاستراتيجية المطبقة، ونظرًا لأن مشروعات الاستثمار تتوالى بثبات فلا يستطيع المجلس أن يضع قيودًا أو يحدد شروطًا معينة لكل مشروع استثماري يوافق عليه، وينبغي الاحتفاظ بهذه التحفظات للمراجعة الدورية التي تعقد اجتماعاتها بحضور رئيس مجلس الإدارة والأعضاء الخارجيين.

ومع ذلك فقد تستدعي بعض الأحداث عقد لقاء خاص للجنة المراجعة الاستراتيجية. ففي سنة 1983 كان مجلس إدارة شركة CPC على علم بسوء أداء وحدة طحن الذرة المبللة، وبتأثيرها السيء على قيمة أسهم الشركة، وعلى العائد على الأسهم أيضًا. ومع ذلك كانت الإدارة متفائلة بالنسبة للمستقبل، ولذلك كانت هناك فرصة ذهبية لأعضاء المجلس الراغبين في تخفيض أعمال أو التخلص من تلك الوحدة إلا وهو اتجاه نتائج أعمال وحدة منتجات العملاء إلى الانخفاض والانخفاض الواضح في العائد على أسهم الشركة، وقد تحققت للمجلس فرصة اخرى للمراجعة الاستراتيجية عندما اقترحت الإدارة استثمار 1.5 بليون دولار في برنامج نمو سنة 1984، وقد كان هذا البرنامج موجه أساسًا لو حددة طحن الذرة المبللة ولسوء الحظ فإن هاتين الفرصتين اللتان اتيحتا للمجلس لم تستغلا بسبب توجة بيرل مان للاستيلاء على الشركة.

ويعتبر الانتباه الكامل للواجب الحجر الأساسي الذي ترتكز عليه المراجعة الاستراتيجية، وكما ذكر فقد فوت مجلس إدارة CPC فرصًا جيدة للمراجعة الاستراتيجية، وتعتبر نقطة التحول في مسار الشركة فرصة جيدة تكون الإدارة والمنظمة فيها مستعدة وراغبة في مراجعة الاتجاه الاستراتيجي والتفكير فيه.

وبالتركيز على المقاييس والبيانات المتعلقة بثروة مالكي الشركة فإننا نتغاضى عن مسئولية مجلس الإدارة في جمع بيانات عن جوانب تنظيمية واجتماعية أخرى تتأثر بالاختيار الاستراتيجي للإدارة، وعلى سبيل المثال فمع أن النمو والتنويع يؤثران بالسالب في بعض الظروف على قيمة حقوق المساهمين فإن هذين الهدفين كانا على طول الزمن يجتذبان أفضل المهارات الإدارية، وقد أعطتهما الشركات أهمية فائقة في السبيعينيات، ولكن مجتمعات الاستثمار قاومت ذلك في الثمانينيات، ونتج عن ذلك الاتجاه إلى ما يعرف بتقليص الاحجام Downsizing، للتخلص من النفقات الإدارية التي جاءت في سنوات الربح والنمو الكبير والتي وصمت أنشطة الشركات بانخفاض الربحية وقلة العوامل المنشطة للشركات وتطلبت إعادة التركيز على المجالات الرئيسية التي تتمتع فيها الشركات بمزايا تنافسية والمزايا التي يمكن أن تستمر لفترة طويلة.

ومن المعروف أن أي نشاط ناجح للشركة يتوقف على دعم وتعاون بعض جماهير الشركة مثل العاملين والاتحادات العمالية، والموردين والعملاء والمجتمع الذي توجد فيه الشركة وحملة الأسهم؛ كما أن لكل فئة من هذه الفئات احتياجات خاصة، ولذلك فإن المراجعة الاستراتيجية لمجلس الإدارة تتطلب نظرة شاملة؛ كما أن العواقب أو النتائج الاستراتيجية التي تؤثر على قدرة الشركة على تحقيق المزايا الاستراتيجية والمحافظة عليها تتطلب انتباه أعضاء المجلس، وفي النهاية فإن أي استراتيجية ينبغي أن تنتج عائدًا مناسبًا لحملة الأسهم.

وبالتأكيد فلا توجد إجراءات تنظيمية تضمن أن يفهم العاملون الذين يسند إليهم عمل ما ذلك العمل كما لو كانوا يعلمون كل شيء عنه أو كما لو كان قد حدث قبل ذلك، وعلى الجانب الآخر فإن الإجراءات التي تضمن عقد اجتماعات سرية بين أعضاء مجلس الإدارة المستقلون (الخارجيون) مع رئيس الشركة بحيث يتم التركيز فيها على الأدلة الموضوعية حول الاستراتيجية المنفذة تعتبر أفضل ضمان لأحداث التغيير الاستراتيجي الآني المدعوم بالمعلومات الجيدة، وضمان أن هذا التغيير سينبع من الإجراءات الخاصة بالمراجعة الاستراتيجية التي وافق عليها المجلس.

وسيرى بعض رؤساء مجلس الإدارة أن هناك مظنة للضرر وزيادة في العبء بسبب تكوين لجنة المراجعة الاستراتيجية بالإضافة إلى الأعباء المثقلين بها، ومع ذلك فإن الضغوط للقيام بالمراجعة الاستراتيجية بواسطة المجلس قوية والبديل لتكوين اللجنة الخاصة بالمراجعة هو صدور قانون أو ثورات متتابعة على ما يجري داخل مجلس الإدارة، وكلها بدائل غير معقولة.

وإذا استخدمت الإجراءات التي اقترحتها في بيئة يتوفر فيها الاحترام المتبادل فإنها تفتح فرصًا جيدة للمناقشات حول الأنشطة الاستراتيجية، وسيكون هناك نقاش يعتمد على البراهين الموضوعية بعيدًا عن القيود المرتبطة بالمواعيد المحددة، والأحداث الفجائية غير المرغوبة التي تصرف الانتباه عما يعيش فيه المديرون وبعيدًا أيضًا عن المؤثرات البيئية الخارجية، وسيكون ذلك فرصة لزيادة مستوى الفهم المشترك الذي يؤدي بدوره إلى التغيير المستمر في الاتجاه الاستراتيجي مما يخدم

مصالح كل المنتفعين بوجود المنظمة، وباختصار فإن رئيس مجلس الإدارة وأعضاء المجلس بحاجة إلى إجراءات رسمية للمراجعة الاستراتيجية يمكنهم استخدامها ليوضحوا بجلاء لأصحاب الأسهم التزامهم المشترك بالقواعد التي تحكم الأداء بالشركة.

